

Student Recruitment.
Ein Vergleich des Marketings zur Gewinnung von Studienanfängern
in Deutschland und den USA sowie Erweiterung und Implikationen
für das deutsche Hochschulmarketing.

Dem Institutsrat des Internationalen Hochschulinstitutes Zittau

eingereichte

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades

Doctor rerum politicarum

(Dr. rer. pol.)

vorgelegt

von

Dipl.-Kff. (FH) Katrin von Schäwen

geboren am 31. 01.1978 in Zittau

Gutachter:

Herr Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Albert Löhr
(Technische Universität Dresden – Internationales Hochschulinstitut Zittau)

Herr Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Florian U. Siems
(Technische Universität Dresden)

Herr Prof. Dr. rer. pol. Dr. h. c. Clemens Renker
(Hochschule Zittau/Görlitz)

Eingereicht am 07.11.2016

Verteidigt am 24.10.2018

VORWORT

Die vorliegende Arbeit entstand überwiegend während meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Innovationsmanagement und Entrepreneurship der Technischen Universität Dresden – Internationales Hochschulinstitut Zittau und wurde im Jahr 2016 als Dissertation eingereicht. Die wissenschaftliche Arbeit vergleicht das deutsche Hochschulmarketing zur Gewinnung von Studienanfängern und das amerikanische Student Recruitment, um eine Erweiterung des Modells des deutschen Hochschulmarketings auf die Zielgruppe der zukünftigen Studienanfänger vorzunehmen und praktische Implikationen für das deutsche Hochschulmarketing abzuleiten.

Besonderer Dank gilt meinen Doktorvätern Herrn Univ.-Prof. Dr. rer. pol. habil. Albert Löhr (Technische Universität Dresden – Internationales Hochschulinstitut (IHI) Zittau, Zittau), Herrn Univ.-Prof. Dr. rer. pol. Florian U. Siems (Technische Universität Dresden, Dresden), Herrn Prof. Dr. rer. pol. Dr. h. c. Clemens Renker (Hochschule Zittau/Görlitz, Zittau) für ihre akademische Unterstützung, ihre kritischen und konstruktiven Hinweise und die Möglichkeit aktiv in Lehre und Forschung mitzuarbeiten.

Mein großer Dank richtet sich weiterhin an alle Experten, die ich in den USA innerhalb von Experteninterviews zum Konzept des Student Recruitments befragen durfte. Genannt seien an dieser Stelle: Dr. Kathleen Kook (Graduate Theological Union, Berkeley), Susanna Castillo-Robson und Bob Patterson (University of California Berkeley, Berkeley), Shawn L. Abbott (Stanford University, Stanford), Javier Hernandez (California State University Northridge, Los Angeles), William Tingley und Brett Schraeder, Occidental College, Los Angeles), Paul Orehovec und Dr. Scott Ingold (University of Miami, Coral Gables), Dr. Jim Black (SEM Works, Greensboro), Clare Pistey (City University of New York, New York), Stuart Schmill (Massachusetts Institute of Technology, MIT, Cambridge), Jake Kaufmann (Harvard University, Cambridge), Dr. Thomas Huddleston (Williams & Company, Noank) sowie Prof. Dr. Don Hossler (Indiana University Bloomington).

Größten Dank schulde ich schließlich meinen Eltern – Frau Ute und Herrn Dr. Ralf von Schäwen – für ihre langjährige Unterstützung. Ihnen sei diese Arbeit gewidmet.

Gefördert wurde das Dissertationsvorhaben durch ein kooperatives Promotionsstipendium des Freistaates Sachsen und des Europäischen Sozialfonds (ESF).

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	II
INHALTSVERZEICHNIS.....	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
TABELLENVERZEICHNIS.....	VI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VIII
1. EINFÜHRUNG	1
1.1 <i>Problemstellung</i>	1
1.2 <i>Praktische Relevanz des Themas</i>	8
1.3 <i>Stand der Forschung</i>	9
1.4 <i>Fragestellung</i>	16
1.5 <i>Aufgabenstellung und Methodik</i>	17
2. THEORETISCHE EINORDNUNG DES FORSCHUNGSGEGENSTANDS	19
2.1 <i>Theoretische Einordnung</i>	19
2.2 <i>Hochschulen aus einer organisationstheoretischen Perspektive</i>	21
2.2.1 Typologie.....	23
2.2.2 Strukturelle Steuerungsinstrumente	25
2.2.3 Lose gekoppelte Systeme	30
2.2.4 Soziale Normen	32
2.2.5 Dauer und Wandel	37
2.3 <i>Hochschulen aus einer marketingtheoretischen Perspektive</i>	39
2.3.1 Entstehung und Entwicklung des Marketings	39
2.3.2 Ansatz des Dienstleistungsmarketings.....	48
2.3.3 Ansatz des Nonprofitmarketings.....	50
2.3.4 Ansatz des Relationshipmarketings	51
2.3.5 Übertragung des Marketingkonzepts auf Hochschulen.....	63
3. GEGENÜBERSTELLUNG DES DEUTSCHEN UND DES AMERIKANISCHEN HOCHSCHULSYSTEMS.....	67
3.1 <i>Das deutsche Hochschulsystem</i>	67
3.1.1 Entwicklung des deutschen Hochschulsystems nach dem Zweiten Weltkrieg	67
3.1.2 Hochschularten	70
3.1.3 Studienorganisation	73
3.1.4 Hochschulfinanzierung	77
3.1.5 Hochschulorganisation	80
3.1.6 Entwicklung des Hochschulmarketings	83
3.2 <i>Das amerikanische Hochschulsystem</i>	92
3.2.1 Entwicklung des amerikanischen Hochschulsystems nach dem Zweiten Weltkrieg	92
3.2.2 Hochschularten	94
3.2.3 Studienorganisation	101
3.2.4 Hochschulfinanzierung	106
3.2.5 Hochschulorganisation	113
3.2.6 Entwicklung des Hochschulmarketings	118

4.	STUDENT RECRUITMENT	127
4.1	<i>Analyse der Student-Recruitment-Situation</i>	<i>131</i>
4.1.1	Externe Umweltanalyse	131
4.1.2	Interne Ressourcenanalyse	137
4.1.3	Bewertung der Student-Recruitment-Situation	138
4.2	<i>Strategische Student-Recruitment-Planung.....</i>	<i>139</i>
4.2.1	Hochschulauftrag und -philosophie	139
4.2.2	Hochschulziele.....	140
4.2.3	Hochschulstrategien.....	143
4.2.4	Geschäftsfeldstrategien	144
4.2.5	Marktfeld-Basisstrategien.....	143
4.2.6	Marktteilnehmerstrategien	161
4.3	<i>Student-Recruitment-Implementierung.....</i>	<i>167</i>
4.3.1	Leistungspolitik im Student Recruitment.....	170
4.3.2	Preispolitik im Student Recruitment.....	179
4.3.3	Distributionspolitik im Student Recruitment.....	181
4.3.4	Kommunikationspolitik im Student Recruitment.....	184
4.4	<i>Student-Recruitment-Controlling</i>	<i>234</i>
5.	VALIDIERUNG DES STUDENT-RECRUITMENT-KONZEPTS.....	237
5.1	<i>Verfahrensüberblick qualitative Interviews</i>	<i>242</i>
5.1.1	Narrative Interviews	246
5.1.2	Diskursiv-dialogische Interviews.....	247
5.1.3	Akteursspezifische Interviews	249
5.1.4	Fazit	253
5.2	<i>Experteninterviews.....</i>	<i>254</i>
5.2.1	Planung der Untersuchung	255
5.2.2	Durchführung der Untersuchung	262
5.2.3	Auswertung der Untersuchung	274
6.	GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR ERWEITERUNG DES DEUTSCHEN HOCHSCHULMARKETINGS AUF DAS STUDIERENDENMARKETING	292
6.1	<i>Entwicklung des deutschen Hochschulmarketings zum Student Recruitment</i>	<i>292</i>
6.2	<i>Vergleich des deutschen und des amerikanischen Hochschulsystems.....</i>	<i>300</i>
6.3	<i>Empfehlungen zur Anwendung von Student Recruitment an deutschen Hochschulen</i>	<i>303</i>
6.3.1	Analyse der Student-Recruitment-Situation	303
6.3.2	Strategische Student-Recruitment-Planung	306
6.3.3	Student-Recruitment-Implementierung	309
6.3.4	Student-Recruitment-Controlling	329
7.	FAZIT.....	331
7.1	<i>Kritische Würdigung des gewählten methodischen Vorgehens, der Verallgemeinerungsfähigkeit der Ergebnisse und weiterer Forschungsbedarf</i>	<i>332</i>
7.2	<i>Zusammenfassende Betrachtung und Würdigung der Ergebnisse</i>	<i>339</i>
	LITERATURVERZEICHNIS	340
	ANHANG.....	382
	VERSICHERUNG AN EIDES STATT	384

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Entwicklungsprozess der Studienanfängerzahlen	6
Abbildung 2:	Zielgruppen innerhalb des Studienbewerbungsprozesses	7
Abbildung 3:	Theoretische Einordnung des Forschungsgegenstands	20
Abbildung 4:	Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus	56
Abbildung 5:	Phasen und Aufgaben innerhalb des Studierendenbeziehungslebenszyklus.....	61
Abbildung 6:	Gegenüberstellung Kunden- und Studierendenbeziehungslebenszyklus	62
Abbildung 7:	Zielgruppen und Prozess-Stufen des Enrollment Management	63
Abbildung 8:	Praktische Implementierungsstufen des Hochschulmarketing.....	123
Abbildung 9:	Student Recruitment.....	128
Abbildung 10:	Strategisches Student-Recruitment-Konzept.....	130

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Paradigmen der Marketingforschung	44
Tabelle 2: Der Wandel der Interpretation des Marketings	47
Tabelle 3: Abgrenzung des Kundenbeziehungsmanagements	54
Tabelle 4: Abgrenzung des Studierendenbeziehungsmanagements	57
Tabelle 5: Studierende an deutschen Hochschulen im akademischen Jahr 2013/2014	71
Tabelle 6: Einnahmen der deutschen Hochschulen im Jahr 2012	78
Tabelle 7: Ausgaben an deutschen Hochschulen im Jahr 2012	79
Tabelle 8: Hochschularten nach der Carnegie Classification in den USA im akademischen Jahr 2013/2014	96
Tabelle 9: Anzahl der Studierenden nach Hochschulart an den Hochschulen der USA im akademischen Jahr 2013/2014	98
Tabelle 10: Einnahmen aller staatlichen und gemeinnützigen privaten Hochschulen in den USA im akademischen Jahr 2011/2012	108
Tabelle 11: Durchschnittliche jährliche Studiengebühren an Hochschulen in den USA im akademischen Jahr 2012/2013	110
Tabelle 12: Aufwendungen aller staatlichen und gemeinnützigen privaten Hochschulen in den USA im akademischen Jahr 2011/2012	112
Tabelle 13: Analysefelder der Makrohochschulumwelt	134
Tabelle 14: SWOT-Analyse der Student-Recruitment-Situation	138
Tabelle 15: Hochschulzielsystem	142
Tabelle 16: Marktfeldstrategien im Student Recruitment	151
Tabelle 17: Marktabdeckungsstrategien im Student Recruitment	157
Tabelle 18: Marktteilnehmerstrategien im Student Recruitment	162
Tabelle 19: Strategieoptionen im Student Recruitment	166
Tabelle 20: Leistungspolitische Student-Recruitment-Strategien	187
Tabelle 21: Leistungspolitische Student-Recruitment-Maßnahmen	187
Tabelle 22: Preispolitische Student-Recruitment-Strategien	190
Tabelle 23: Preispolitische Student-Recruitment-Maßnahmen	190
Tabelle 24: Distributionspolitische Student-Recruitment-Strategien	192
Tabelle 25: Distributionspolitische Student-Recruitment-Maßnahmen	193

Tabelle 26: Kommunikationspolitische Student-Recruitment-Strategien.....	231
Tabelle 27: Kommunikationspolitische Student-Recruitment-Maßnahmen.....	232
Tabelle 28: Kommunikationspolitische Student-Recruitment-Maßnahmen (Fortsetzung I).....	233
Tabelle 29: Übersicht Student-Recruitment-Instrumente.....	234
Tabelle 30: Gegenüberstellung quantitativer und qualitativer Methoden empirischer Sozialforschung	239
Tabelle 31: Interviewverfahren im Überblick	251
Tabelle 32: Interviewverfahren im Überblick (Fortsetzung I)	252
Tabelle 33: Interviewverfahren im Überblick (Fortsetzung II).....	253
Tabelle 34: Befragte Experten.....	260
Tabelle 35: Einordnung der befragten amerikanischen Hochschulen in die Carnegie-Klassifikation.....	261
Tabelle 36: Kategorien des Interviewleitfadens für Hochschulen und Unternehmensberatungen	262
Tabelle 37: Transkriptionsregeln nach Hoffmann-Riehm	274

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abkürzung	Bedeutung
A. A.	Associate of Arts (geisteswissenschaftlicher akademischer Abschluss am Junior oder Community College)
A. A. S.	Associate of Applied Science (berufsqualifizierender Abschluss am Junior oder Community College)
A. S.	Associate of Science (naturwissenschaftlicher akademischer Abschluss am Junior oder Community College)
AACRAO	American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers (Amerikanischer Verband der Studierendensekretariate und Zulassungsämter)
ACE	American Council on Education (Amerikanischer Bildungsrat)
ACT	American College Test (Studierfähigkeitstest)
AEC	Atomic Energy Commission (Atom-Energie-Kommission)
AIM	AOL Instant Messenger (AOL-Chat)
AMA	American Marketing Association (Amerikanischer Marketingverband)
AIDA	Wirkungsstufenmodell von Werbeinformationen: Attention (Achtung), Interest (Interesse), Desire (Wunsch) und Action (Handlung)
AOL	America Online (Amerikanisches Onlinedienstunternehmen)
AAUP	American Association of University Professors
BMJ	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
BRD	Bundesrepublik Deutschland
CCCU	Council for Christian Colleges and Universities (Internationale Vereinigung christlicher Hochschulen)
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
CI	Corporate Identity (Unternehmensidentität)
CRM	Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement)
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DIDA	Diskurs-Daten-Bank
DM	Deutsche Mark
DOD	Department of Defense (Verteidigungsministerium)

DVD	Digital Video Disk
ECTS	European Credit Transfer System (Leistungspunktesystem europäischer Hochschulen)
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EOS	Educational Opportunity Service (geodemographische Datenbank)
EPS	Enrollment Planning Service (geodemographische Datenbank)
ESF	Europäischer Sozialfonds
FDJ	Freie Deutsche Jugend
FH	Fachhochschule
GAT	Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem
GemKo	Gemeinsame Kommission
GG	Grundgesetz
GPA	Grade Point Average (Durchschnittsnote)
HIAT	Halbinterpretative Arbeitstranskription
HIS	Hochschul-Informationen-System
HRG	Hochschulrahmengesetz
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
IdS	Institut der deutschen Sprache
IM	Instant Messages (Chat-Nachrichten)
IPA	Internationales Phonetisches Alphabet
IT	Informationstechnologie
KA	Transkriptionsdesign der Konversations-Analyse
KapVO	Kapazitätsverordnung
KMK	Kultusministerkonferenz
LSAT	Law School Admission Test (juristischer Hochschulzugangstest)
MAXQDA	Textanalyseprogramm
M. A.	Master of Arts (philosophischer Master)
M. B. A.	Master of Business Administration (betriebswirtschaftlicher Master)
M. Ed.	Master of Education (erziehungswissenschaftlicher Master)
M. S.	Master of Science (naturwissenschaftlicher Master)
MIT	Massachusetts Institute of Technology

NASA	National Aeronautical and Space Administration (Nationale Luft- u. Raumfahrte- hörde)
NIH	National Institutes of Health (Nationale Gesundheitsinstitute)
NPO	Nonprofit-Organisation (gemeinnützige Organisation)
NSF	National Science Foundation (nationale Wissenschaftsstiftung)
NV	Nonverbale Elemente
P	Prosodische Elemente
Ph. D.	Doctor of Philosophy (wissenschaftlicher Doktorgrad)
PISA	Program for International Student Assessment (Programm zur internationalen Schülerbewertung)
PoS	Point of Sale (Verkaufsort)
PR	Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)
PRAAT	Analyseprogramm für prosodische Feinanalysen
RB	Redebeiträge
RSS	Really Simple Syndication (Familie von Dateiformaten für Web-Feeds)
SAT	Scholastic Aptitude Test (Studierfähigkeitstest)
SED	Sozialistische Einheitspartei Deutschland
SERVQUAL	Kunstwort aus Service und Qualität, standardisiertes Verfahren zur Messung der Qualität von Dienstleistungen
SMS	Short Message Service (Kurznachrichtendienst)
SPET-Analyse	Marketingmethode zur Erfassung soziokultureller, politischer, ökonomischer und technischer Entwicklungen
SWOT- Analyse	Marketingmethode zur Erfassung von unternehmerischen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
TIME	Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Elektronik
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
VN	Nonveraler Redebeitrag
WRK	Westdeutsche Rektorenkonfernez
ZVS	Zentralstelle zur Vergabe von Studienplätzen

1. Einführung

Student Recruitment ist längst nicht mehr nur der Akt der Immatrikulation. Es ist mittlerweile ein komplexes Konzept zur Gewinnung von Studierenden. In diesem einleitenden Kapitel wird die Motivation zur Untersuchung des Student Recruitments am Beispiel Deutschlands und der USA vermittelt. Dazu wird zunächst erläutert, mit welchen aktuellen Entwicklungen und externen Umweltveränderungen sich das deutsche Hochschulsystem gegenwärtig konfrontiert sieht. Im Weiteren wird die Relevanz der Thematik anhand der hochschulgerichteten Zielsetzung einer möglichst großen Diversität in der Zusammensetzung der Studierendenschaft bei einer hohen Auslastung der Studienkapazitäten durch eine Nachfragesteuerung erläutert. Auf dieser Grundlage wird der aktuelle Stand der Forschung auf dem Gebiet des Student Recruitments ländervergleichend für Deutschland und die USA aufgezeigt. In Anlehnung daran wird die Fragestellung der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit formuliert und das methodische Vorgehen zur Bearbeitung der Forschungsfrage erläutert.

1.1 Problemstellung

Die deutschen Hochschulen sind einem permanenten Wandel bzw. einem Entwicklungs- und Erneuerungsprozess ausgesetzt.¹ Dieser wird ausgelöst durch stetige Veränderungen in der externen Umwelt der Hochschulen. Im internationalen Vergleich zeichnet sich das deutsche Hochschulsystem traditionell durch eine enge staatliche Kontrolle aus. In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wuchs jedoch die öffentliche Kritik an der Arbeit der Hochschulen bezüglich eines Reformstaus, Ineffizienz, mangelnder Qualität von Forschung Lehre, zu hohen Studienabbrecherquoten und zu langen Studienzeiten. International seien die deutschen Hochschulen nicht mehr wettbewerbsfähig und der Hochschulstandort Deutschland habe an Attraktivität verloren. Die Hochschulen wiesen diese Kritik jedoch zurück und beklagten stattdessen eine chronische Unterfinanzierung und eine Überlast an Studierenden. Das Rezept zur Überwindung dieser Probleme war den Hochschulen mehr Autonomie zuzugestehen, damit diese ihre Arbeit, unter den Bedingungen von Evaluierung,

¹ Als Hochschulen werden in der gesamten wissenschaftlichen Arbeit im Sinne des § 1 des Hochschulrahmengesetzes (HRG) Universitäten, Pädagogischen Hochschulen, Kunsthochschulen, Fachhochschulen und sonstige Einrichtungen des Bildungswesens, die nach Landesrecht staatliche Hochschulen sind, bezeichnet. Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 1999.

Rechenschaftspflicht und Elementen leistungsbezogener Mittelzuweisungen effizienter und wettbewerbsfähiger gestalten. Interne Organisationsreformen sollten zur Individualisierung und Stärkung der Fachbereichs- und Hochschulleitungen beitragen. Wenngleich marktförmige Elemente dem deutschen Hochschulsystem eher fremd waren, sind in den vergangenen Jahren durch Förderprogramme Initiativen ins Leben gerufen worden, die Wettbewerbselemente unterstützen sollen. Die deutschen Hochschulen werden durch eine chronische Unterfinanzierung durch den Staat gezwungen, sich einen steigenden Anteil ihres Budgets über alternative Finanzierungsquellen zu erschließen.² Hierzu gehört beispielsweise der Ausbau kostenpflichtiger Weiterbildungsangebote, die Einführung von Studiengebühren jenseits der Regelstudienzeit, die Vermarktung von Forschungsergebnissen³, die aktive Einwerbung von Drittmitteln sowie die Anwerbung von Stiftern. Ein weiteres bedeutendes Element der Organisationsreformen an den deutschen Hochschulen besteht in der Stärkung der Hochschulleitung durch die schrittweise Ablösung des Kollegialmodells, in dem der Rektor oder der Hochschulpräsident als „*Primus inter Pares*“ betrachtet wird. Aktuell werden eher stärker hierarchisch strukturierte Leitungsmodelle eingeführt. Durch Zielvereinbarungen werden immer öfter leistungsbezogene Verträge zwischen Hochschulen und den Landesregierungen gestaltet. Insgesamt sollen an den deutschen Hochschulen verstärkt marktförmige Strukturen eingeführt werden.⁴

Der ursprünglich – durch das Hochschulrahmengesetz (HRG) geregelte – Ausschluss von Studiengebühren wurde im Jahr 2005 durch das Bundesverfassungsgericht aufgehoben. Sieben Bundesländer führten in der Folge Studiengebühren ein und 70 Prozent aller deutschen Studierenden waren von allgemeinen Studiengebühren betroffen. Durch politische Machtwechsel bzw. Volksbegehren wurden die Studiengebühren zum Wintersemester 2014/2015 in allen Bundesländern endgültig wieder abgeschafft.⁵

Die Unzufriedenheit mit der Qualität von Lehre und Forschung mit zu langen Studienzeiten und hohen Abbrecherquoten an den deutschen Hochschulen hat bereits Ende der 1980er Jahre eingesetzt. Zwischenzeitlich ist die Lehrevaluation, zumeist durch die Befragung der Studierenden, ein gängiges Vorgehen. Dennoch bleiben fast alle Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung weiterhin umstritten. Diese Skepsis ist vor allem auf die Diskussion der Einführung bzw. der Ausweitung des neoliberalen Wettbewerbsgedankens als Lösungsansatz für die viel zitierte „*Krise*“ im deutschen Hochschulsystem gegenüber dem Erhalt des „*Humboldtschen Ideals*“

² Vgl. Kühler 2005.

³ Vgl. Baaken 2010.

⁴ Vgl. Kühler 2005.

⁵ Vgl. Kühler 2005 S. 310.

der Universität“⁶ – welches auf zweckfreier Forschung basiert – zurückzuführen. Dennoch haben sich in den letzten Jahren Akkreditierungsgesellschaften in Zusammenarbeit mit den Hochschulen darum bemüht, Evaluationsverfahren in der Lehre zu entwickeln und zyklisch durchzuführen. Diese Methoden sind mittlerweile weitgehend standardisiert. Das Prinzip der meisten in Deutschland durchgeführten Evaluationen ist die Messung an eigenen Zielen und Qualitätsansprüchen. Weiterhin ist deutlich geworden, dass sich in Deutschland, im Unterschied zu den USA, Hochschulrankings kaum sinnvoll durchführen lassen. Vergleichbar sind allerdings zunehmend Fachbereiche derselben Disziplin. Um die Qualität der Forschung im deutschen Hochschulsystem zu steigern wurde im akademischen Jahr 2005/2006 erstmalig die staatlich geförderte Exzellenzinitiative ausgerufen. Diese soll die Spitzenforschung an den deutschen Hochschulen fördern und ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Die Exzellenzinitiative ist in die drei Förderrichtlinien „Zukunftskonzepte“, „Exzellenzcluster“ und „Graduiertenschulen“ aufgeteilt.⁷

Die, im Jahr 1999 unterzeichnete, Bologna-Erklärung hat sich das Ziel gesetzt, durch eine Reihe von Reformmaßnahmen einen „europäischen“ Hochschulraum zu schaffen, um eine Harmonisierung der Architektur der europäischen Hochschulsysteme herbeizuführen. Ihre Hauptziele sind die Einführung eines Systems leicht verständlicher und vergleichbarer Abschlüsse (Bachelor und Master) und die Einführung eines Studiensystems, das sich aus einem Untergraduierten- und Graduiertenstudium zusammensetzt sowie nach drei bzw. fünf Jahren mit dem Bachelor- bzw. Mastergrad abschließt. Die Bologna-Erklärung hat einen der am schnellsten voranschreitenden und umfassendsten Reformprozesse der Studienstrukturen in Europa ausgelöst. Auch für die qualitative Prüfung der neu eingerichteten Bachelor- und Masterstudiengänge sind allgemeine oder auf spezielle Fächer ausgerichtete Akkreditierungsagenturen entstanden. Politisch wird durch die Einführung der gestuften Studiengänge vor allem eine Verringerung der Abbrecherquote, eine schnellere Erreichung des Studienabschlusses und damit eine Entlastung der Hochschulen erhofft.⁸

Eines der zeitgeschichtlich markantesten Merkmale der 1980er und 1990er Jahre im deutschen Hochschulsystem war die zunehmende Internationalisierung. Diese ist vor allem durch die Einführung von ERASMUS- und DAAD-Förderprogrammen für einen Studienaufenthalt im Ausland und die Initiative GATE Germany, in der deutsche Hochschulen und Forschungseinrichtungen ihre Auslandsmarketingaktivitäten bündeln, gelungen. Die Internationalisierung von Studiengängen und -abschlüssen ist nicht zuletzt ein wichtiger Aspekt zur Stei-

⁶ Vgl. Humboldt, v. 1993 S. 255.

⁷ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2015.

⁸ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2004, S. 243.

gerung der Attraktivität eines Studiums ausländischer Studierender an deutschen Hochschulen. Durch die Aktivitäten der Europäischen Kommission und der Bildungsminister der EU-Mitgliedsstaaten zur Schaffung eines europäischen Hochschulraums, der Europa zu einer dynamischen und global wettbewerbsfähigen Wissensgesellschaft werden lassen soll, sind im deutschen Hochschulsystem tief greifende Reformen ausgelöst worden. Den Hochschulen kommt in diesem Prozess eine neue und eher noch „*ungewohnte*“ Rolle als eigenständige und strategische Akteure zu. Um diese zu bewältigen, müssen sie flexibler auf nationale, internationale oder gar globale Umweltaforderungen reagieren können.⁹

Hochschulen haben nach dem Hochschulrahmengesetz sowie nach den Landeshochschulgesetzen den gesetzlichen Auftrag Lehre, Forschung, Studium und wissenschaftliche Weiterbildung durchzuführen. Um diesem Auftrag bestmöglich nachzukommen, sind sie auf eine ausreichende Anzahl akademisch qualifizierter Studienanfänger angewiesen.¹⁰ Nach dem Diversity-Ansatz sollten Hochschulen neben der akademischen Eignung der Studierenden weitere persönliche Merkmale – wie beispielsweise Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, kognitive, musische oder sportliche Begabungen, körperliche oder geistige Beeinträchtigungen oder Bildungsniveau bzw. Berufsabschluss, Studienkultur (Erststudierende in der Familie), regionale, nationale oder internationale Herkunft, Erst- oder Folgestudierende sowie Teil-, Vollzeit- oder Transferstudierende, Einstellungen und Motive der Studienwahl, Lebensstil oder Werte – in der Zusammensetzung der Studierendenschaft berücksichtigen, um durch Inklusion verschiedener Zielgruppen Diskriminierung zu vermeiden, Chancengleichheit zu gewährleisten und die Gesellschaft durch soziale Vielfalt

⁹ Vgl. Kehm 2004, S. 13-17.

¹⁰ Auf die Genderisierung wird aus Gründen der sprachlichen Einfachheit in der gesamten wissenschaftlichen Arbeit verzichtet.

abzubilden.^{11,12,13} Jedoch sind die quantitative Entwicklung der Studienanfänger und deren qualitative Charakteristik von äußeren Veränderungen – wie national aktuell beispielsweise demographischen Tendenzen, der Bildungsbeteiligung (Erreichen der Hochschulzugangsberechtigung), der Abiturzeitverkürzung, der Entwicklung des Studieverhaltens, dem Aussetzen der Wehrpflicht oder dem Hochschulzugang über eine berufliche Qualifikation aber auch von globalen Entwicklungen, wie gegenwärtig dem Hochschulzugang von Geflüchteten, abhängig, und können somit in der Folge permanent schwanken. Um auf diese Veränderungen angemessen reagieren zu können, benötigen Hochschulen strategische Marketingkonzepte, die ihnen erlauben, jederzeit die, von ihnen angestrebten, quantitativen Studienanfängerzahlen nach bestimmten qualitativen Maßgaben zu erreichen.

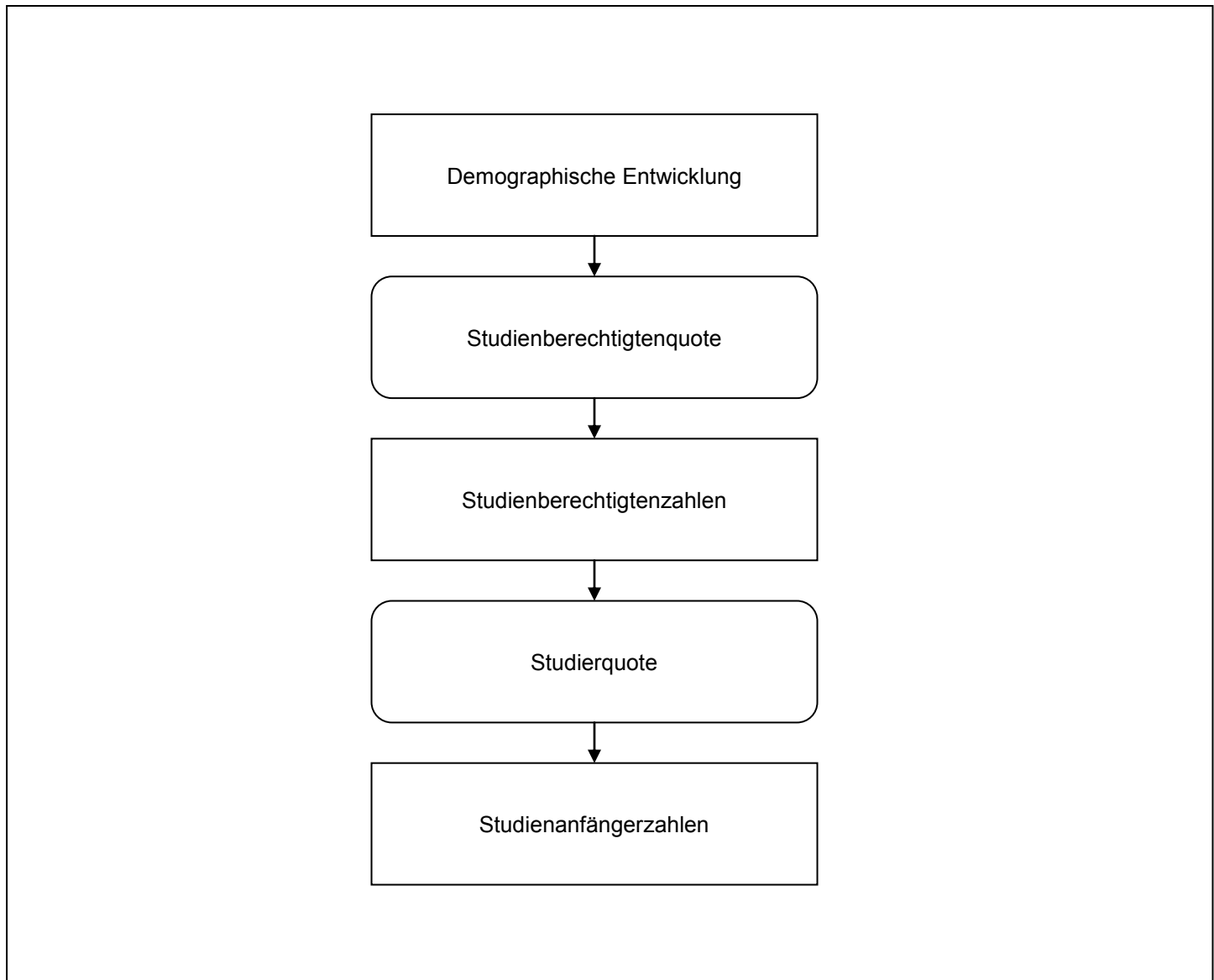
¹¹ Das Diversity-Konzept hat seinen Ursprung in der Bürgerrechtsbewegung der USA der 1960er und 1970er Jahre, die sich gegen rassistische Unterdrückung und soziale Benachteiligung von Afroamerikanern zur Wehr setzte. Diversity steht somit für die Herstellung von Chancengleichheit von Gruppen, die nach bestimmten Merkmalen benachteiligt werden. Vgl. Vinz/Schiedering 2010, S. 26-27.

¹² 2006 wurde die Charta der Vielfalt in Deutschland ins Leben gerufen. Es handelt sich hierbei um eine freiwillige Selbstverpflichtung teilnehmender Institutionen und Unternehmen, für die es bisher keine explizite deutsche rechtliche Grundlage gibt. Die Kerndimensionen der Charta der Vielfalt entsprechend den Dimensionen der europäischen Rechtsprechung zur Anti-Diskriminierung. Obwohl sich Diversity und Anti-Diskriminierung mit denselben inhaltlichen Themen beschäftigen, betrachten sie diese jedoch aus unterschiedlichen Perspektiven: Anti-Diskriminierung soll Ausgrenzung und Herabsetzung aufgrund bestimmter persönlicher Merkmale verhindern, Diversity hat die Einbeziehung von Vielfalt zum Vorteil für alle Beteiligten zum Ziel. Vgl. Charta der Vielfalt e. V. 2013.

¹³ Obwohl Diversity bisher nicht als gesetzlicher Auftrag der deutschen Hochschulen festgeschrieben ist, berücksichtigt eine Vielzahl dieser das Konzept bisher freiwillig.

Abbildung 1: Entwicklungsprozess der Studienanfängerzahlen

Quelle: (Eigene Darstellung)

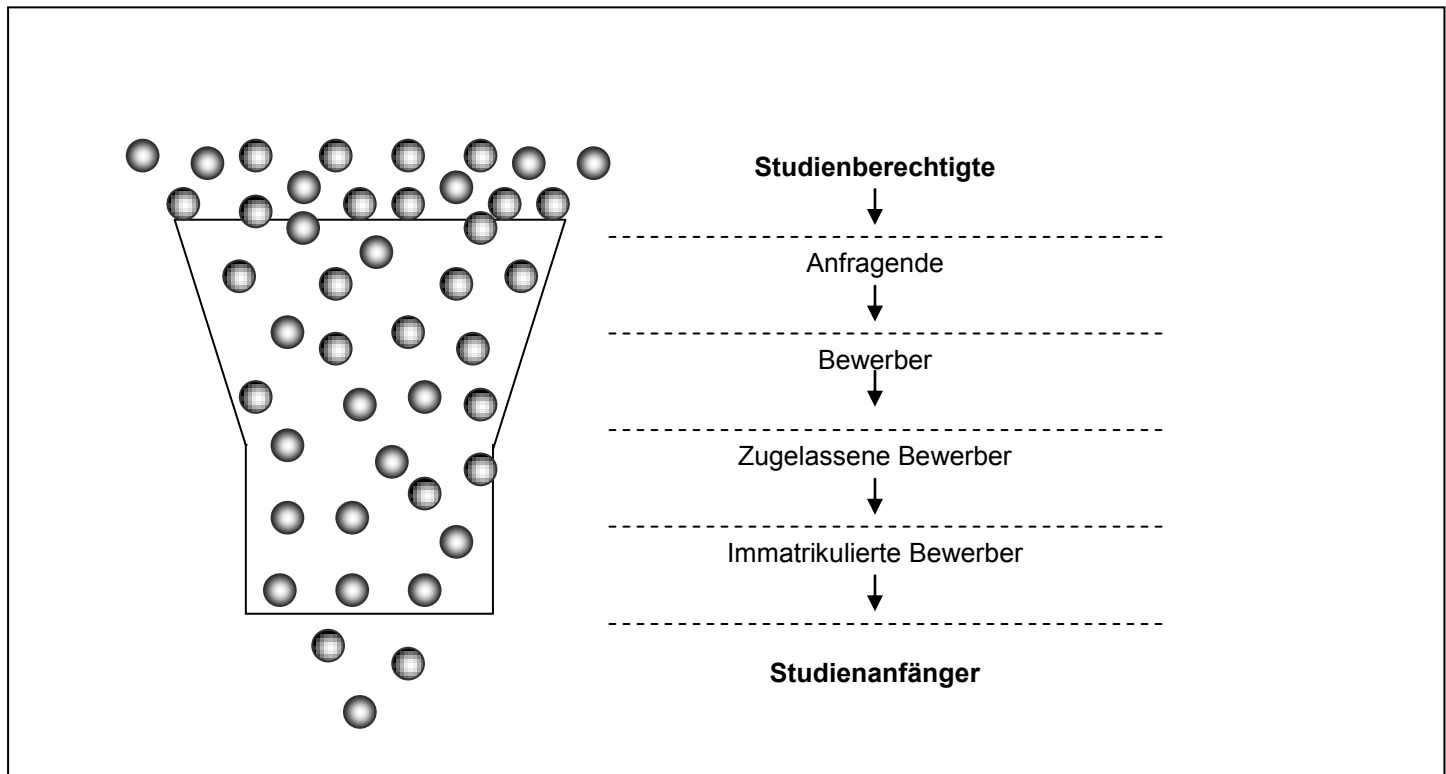


Da der Fokus des wissenschaftlichen Interesses im Folgenden primär auf der Zielgruppe der (zukünftigen) Studienanfänger liegt, diese jedoch im Studienbewerbungsprozess verschiedene Stufen durchlaufen, ist es erforderlich, den Begriff „*Studienanfänger*“ innerhalb dieser Bewerbungsstufen definitorisch abzugrenzen. Als Studienberechtigte werden alle deutschen und bildungsinländischen Schulabsolventen mit Hochschul- oder Fachhochschulreife, alle deutschen Studienberechtigten, welche die Studienberechtigung im Ausland, über Begabten- und Externenprüfungen oder über die Anerkennung beruflicher Qualifikationen und Tätigkei-

ten erworben haben sowie alle ausländischen Schulabsolventen, mit einer für deutsche Hochschulen gültigen Hochschulzugangsberechtigung betrachtet.¹⁴ Studienberechtigte, die einen Studienplatz an einer Hochschule nachfragen, werden als Anfragende definiert. Senden die Anfragenden eine Bewerbung um Zulassung zum Studium an eine Hochschule, spricht man von Bewerbern. Erhalten die Bewerber eine Zulassung zum Studium, so bezeichnet man sie als zugelassene Bewerber. Nehmen die immatrikulierten Bewerber die Zulassung zum Studium an, werden sie als immatrikulierte Bewerber bezeichnet, dieser Terminus ist mit dem Begriff „Studienanfänger“ gleichzusetzen.

Abbildung 2: Zielgruppen innerhalb des Studienbewerbungsprozesses

Quelle: (Eigene Darstellung)



¹⁴ Vgl. Kultusministerkonferenz 2005b S. 11-17.

1.2 Praktische Relevanz des Themas

Zu den hochschulgerichteten Zielsetzungen zählen neben einer möglichst große Diversität in der Zusammensetzung der Studierendenschaft eine hohe Auslastung der Studienkapazitäten durch eine Nachfragesteuerung im Rahmen des „*Yield-Managements*“ und die Maximierung des Marktanteils. Wenn man die Einführung bzw. die Ausweitung des Wettbewerbs im deutschen Hochschulsystem diskutiert, kann man grundsätzlich nicht von einem freien Wettbewerb ausgehen, da die meisten deutschen Hochschulen nicht als autonome Anbieter auf dem Bildungsmarkt agieren, sondern als staatliche Hochschulen dem Hochschulrahmengesetz bzw. den Landeshochschulgesetzen verpflichtet sind.¹⁵ Der Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem sollte eher als ein politisches Regulationssystem, das durch marktstimulierende Leistungsindikatoren Anreize setzt bzw. Sanktionen verhängt, verstanden werden.¹⁶

Im Zuge der Einführung des Wettbewerbsgedankens im deutschen Hochschulsystem seit den 1980er Jahren wurde den deutschen Hochschulen bzw. Fachbereichen mit Bewerberüberhang die Möglichkeit der Auswahl ihrer Studierenden nach leistungsorientierten Kriterien gegeben.¹⁷ Der Wettbewerb um Studienberechtigte ist durch die Programmlinie „*Lehre*“ des Hochschulpakt 2020 bereits als politischer Wettbewerbsindikator realisiert. Um Studienbewerber nach akademischen und sozial diversen Kriterien ihrer Wahl anzuziehen, sind die deutschen Hochschulen gezwungen, ihre Infrastruktur und ihre Serviceleistungen wettbewerbsfähig zu gestalten. Können Hochschulen ihre vorhandenen Studienkapazitäten nicht mit ausreichend akademisch qualifizierten und sozial diversen Studienanfängern besetzen, droht ihnen in der Folge ein Studienkapazitätsabbau, der mit quantitativen und qualitativen Wettbewerbsnachteilen wie zum Beispiel sinkenden Grundmittelzuweisungen,¹⁸ Stellenabbau, einer Minderung der Qualität von Forschung und Lehre und, damit verbunden, der Hochschulreputation einhergehen kann.

Um diese Wettbewerbsnachteile zu vermeiden, stehen die deutschen Hochschulen vor der Herausforderung, ihre vorhandenen Studienkapazitäten nach den eingangs genannten Kriterien zu besetzen. Dies kann durch

¹⁵ Die privaten deutschen Hochschulen unterliegen jedoch einem freien Wettbewerb.

¹⁶ Vgl. Kreckel 2002, S. 11.

¹⁷ Vgl. Wissenschaftsrat 1988, S. 109.

¹⁸ Nach der 4. Novelle des Hochschulrahmengesetzes (HRG) von 1998 kann ein Teil des Hochschulbudgets nach bestimmten Indexwerten – u. a. der Anzahl der Studierenden – leistungsabhängig vergeben werden. Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 1999. Die genaue Ausgestaltung, u. a. durch Zielvereinbarungen, ist in den Landeshochschulgesetzen geregelt.

die gezielte Ansprache und Gewinnung von Studienberechtigten realisiert werden. Aber auch in der positiven Variante dieses Szenarios, d. h. der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch die Besetzung vorhandener und Schaffung neuer Studienkapazitäten nach angestrebten quantitativen und qualitativen Kriterien, müssen Hochschulen Studienberechtigte systematisch ansprechen und als Studienanfänger gewinnen. Hierfür ist ein speziell an der Zielgruppe ausgerichtetes strategisches Hochschulmarketingkonzept erforderlich. Hochschulmarketing ist ohne Zweifel als ein elementarer Faktor eines modernen Hochschulmanagements zu verstehen. Die Hochschulen leisten Dienste an der Gesellschaft, die durch ihren öffentlichen Auftrag genau definiert sind.¹⁹ Hochschulmarketing bringt dabei eine starke Orientierung an den potenziellen Studierenden mit sich, die sich in den angebotenen Studienprogrammen, der Betreuung der Studierenden, den verschiedenen Serviceleistungen, wie z. B. umfangreicher Studienberatung, Studienfinanzierungsangeboten, Einstufungstests, Aufbaukursen, Karriereberatungen und Stellenvermittlungsbüros manifestieren kann.²⁰

Um die Zielsetzung eines erfolgreichen Hochschulmarketings realisieren zu können, ist es notwendig, alle kommunikationspolitischen Instrumente und alle Element des Marketing-Mix' aufeinander abgestimmt in Form eines ganzheitlichen strategischen Marketingkonzepts einzusetzen. Das amerikanische Konzept des „*Student Recruitment*“ (Studierendenmarketing) ist ein Teil des Hochschulmarketings und beinhaltet die Austauschbeziehungen und die methodische Ansprache und Gewinnung von Studienberechtigten durch strategisches Marketing. Unter Student Recruitment wird die langfristige marktorientierte Ausrichtung und Führung einer Hochschule bezüglich der Pflege der Beziehungen zwischen dieser und ihren zukünftigen Studierenden verstanden.²¹

1.3 Stand der Forschung

Student Recruitments lässt sich aus verschiedenen Blickwinkeln und Ausgangspositionen analysieren und in die theoretischen Konstrukte der Organisationstheorie (Theorie der Institution: Typologie, strukturelle Steuerungsinstrumente, lose gekoppelte Systeme, soziale Normen sowie Dauer und Wandel) und die Marke-

¹⁹ Vgl. Wefers 2007, S. 47.

²⁰ Vgl. Hartung/Krais 1990, S. 187.

²¹ Vgl. Hossler/Bean 1990, S. 5.

tingtheorie (Ansätze des Dienstleistungs-, Nonprofit- und Relationshipmarketings sowie des Integrativen Marketings) einordnen.

Sinn und Zweck der Organisationstheorie ist es, das Ent- und Bestehen von Organisationen, ihre Funktionsweise sowie ihr organisationsimmanentes Verhalten zu analysieren und zu deuten. Student Recruitment wird innerhalb der vorliegenden Arbeit aus der Perspektive der Theorie der Institution betrachtet, um die Wirkmechanismen einer Hochschule als Organisation, an der das Student Recruitment angesiedelt ist, aufzuzeigen. Im Allgemeinen treten Institutionen für allgemeine menschliche Grundbedürfnisse ein und besitzen somit eine starke Neigung zur Dauer innerhalb eines kontinuierlichen Wandels sowie eine Tendenz zur Ausdifferenzierung in immer neue Institutionen. Innerhalb der Sozialwissenschaften besitzt der Begriff „*der Institution*“ die Bedeutungen der organisatorischen Vereinigungen, der normativen Verhaltensmuster und der ideellen Objektvariationen (Sinn- und Wertorientierungen). Institutionen verkörpern allgemeine und spezielle Zielsetzungen, wobei sie in ihrer jeweiligen Konkretisierung stark differieren können.

Durch die Verbindung von Struktur und Kultur sowie von Dauer und Wandel und die Existenz von Unterschieden in Organisationsstrukturen, Verhaltensweisen und Wertorientierungen innerhalb und zwischen Gesellschaften bei der Verfolgung vergleichbarer allgemeiner Zwecke sind die wichtigsten Argumente für die Anwendung der Theorie der Institution innerhalb dieser wissenschaftlichen Arbeit genannt.²² Student Recruitment kann folglich durch die Theorie der Institution als Reaktion auf andauernde Veränderung der Hochschulumwelt zur Wahrung der Dauer der Institution verstanden werden. Im Besonderen kann das Student Recruitment an deutschen Hochschulen durch diesen theoretischen Bezugsrahmen unter dem Aspekt des Vergleichs mit Student Recruitment an den Hochschulen der USA bezüglich der, in beiden Ländern zugrunde liegenden, Sinn- und Wertvorstellungen verglichen werden und in ihren jeweiligen Auswirkungen auf Struktur und Kultur bezüglich des deutschen Hochschulsystems analysiert werden.

Das Forschungsdesign der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit beinhaltet nach der theoretischen Einordnung der Organisation Hochschule in die Theorie der Institution die theoretische Verortung des Hochschulmarketings in die Marketingwissenschaft. Hierfür wird die theoretische und praktische Entwicklung des Marketingbegriffs aufgezeigt, die theoretischen Ansätze des Dienstleistungs-, Nonprofit-, Relationship- und integrativen Marketings diskutiert und schlussendlich der Begriff „*Hochschulmarketing*“ definiert. Über die aufgezeigte Erfordernis deutscher Hochschulen, ihre Studienkapazitäten wettbewerbsbedingt mit ausreichend

²² Vgl. Kühler 2005, S. 23-31.

akademisch qualifizierten sowie sozial diversen Studienberechtigten zu besetzen, wird der Begriff „*Student Recruitment*“ ländervergleichend theoretisch entwickelt.

Als Ausgangspunkt zur Herleitung des Begriffs „*Hochschulmarketing*“ werden in der Folge die wesentlichen Paradigmen²³ der Marketingtheorie dargestellt. Innerhalb dieser haben sich im Laufe der vergangenen Jahrzehnte die Forschungsprogramme der klassischen Absatztheorie, der Ansätze der modernen Marketingtheorie und der neuen Paradigmen der Marketingtheorie herauskristallisiert. In der Hochschulmarketingliteratur herrscht ein Grundverständnis darüber, dass das Hochschulmarketing seinen Ursprung im Dienstleistungsmarketing hat. Aus Sicht des Dienstleistungsmarketings können Hochschulen als Dienstleistungsbetriebe betrachtet werden, die sich nach Wissensgebieten gliedern und Leistungen für Dritte erstellen. Aus einer ökonomischen Perspektive können die Leistungen einer Hochschule als Absatzobjekte im Sinne eines Leistungsbündels verstanden werden.²⁴

Der gesamte Bildungsprozess an einer Hochschule ist ein Bündel aus verschiedenen Teilleistungen.²⁵ Obwohl Dienstleistungsangebote einen sehr differenzierten Charakter besitzen, lassen sich im Vergleich zu Sachgütern die folgenden, für Hochschulen relevante, Gemeinsamkeiten verdeutlichen: Immaterialität, Nicht-Lager- und Transportfähigkeit, Integration des externen Faktors bei der Leistungserstellung, Auftragsindividualität und Abhängigkeit von adjunktiven Gütern. Neben der Verankerung im Dienstleistungsmarketing kann Hochschulmarketing auch aus dem Nonprofit-Marketing hergeleitet werden. Hochschulen arbeiten rein erwerbswirtschaftlich und werden überwiegend über Steuern, Beiträge und Gebühren finanziert. Dabei dienen sie gemeinwirtschaftlichen Aufgaben und ihre primäre Zielsetzung ist am Gemeinwohl ausgerichtet.²⁶ Im Gegensatz zu Profit-Organisationen, deren Formalziele Kostensenkung oder Gewinnerzielung sind, verfolgen Nonprofit-Organisationen Sachziele, wie die Erfüllung des Bildungsauftrags.²⁷ Hochschulmarketing bedient durch Austauschprozesse mit der Öffentlichkeit, mit Leistungsabnehmern und mit Ressourcengebern die drei Marktsegmente des Nonprofitmarketings: Public Marketing, Absatzmarketing und Beschaffungsmarketing.²⁸

²³ Unter einem Paradigma versteht man grundlegende Leitideen und wissenschaftliche Problemlösungsmuster, die von Vertretern eines wissenschaftlichen Fachgebiets weitgehend geteilt werden. Vgl. Kuhn 1973.

²⁴ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 407.

²⁵ Vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2004, S. 57.

²⁶ Beispiele für Nonprofit-Organisationen sind Vereine, Verbände, Stiftungen, Kirchen, Krankenhäuser oder Theater.

²⁷ Vgl. Wefers 2007, S. 46.

²⁸ Vgl. Kotler/Andreasen 2003.

Die Evolution zum Relationshipmarketing wird nach Brodie, Coviello, Brookes und Little teils als ein Paradigmenwechsel charakterisiert.²⁹ Durch die Konstituierung einer Beziehung aus Einzeltransaktionen ist Relationshipmarketing dennoch nicht als eine Neudefinition des Marketinggedankens, sondern eher als eine Weiterentwicklung des traditionellen Marketings aufzufassen. Der Ansatz des Relationshipmarketings ist auf den Gedanken der Entwicklung und der Verbesserung bestehender Kundenbeziehungen zurückzuführen. Ziel des Relationshipmarketing ist eine lebenslange Bindung der Partner an das Unternehmen bzw. die Organisation.³⁰ Auf Hochschulen und die Zielgruppe der (zukünftigen) Studierenden übertragen, bedeutet Relationshipmarketings, die lebenslange Bindung der (ehemaligen) Studierenden an die Hochschule.

Diese Bindung bringt für die Hochschule langfristig die Vorteile engagierter und motivierter Studierender, die als Co-Produzenten die Qualität von Forschung und Lehre erhöhen, eine stabile Finanzierungsgrundlage, eine Steigerung der Hochschulreputation sowie ein aktives Alumninetzwerk mit sich. Für den Erfolg einer Hochschule sind letztendlich die Studierendenbeziehungen bestimmend. Relationshipmarketing beschäftigt sich nicht nur mit der Initiierung von Beziehungen (Gewinnung), sondern ferner mit der Stabilisierung und Intensivierung (Bindung) sowie, im Falle eines Abbruchs der Beziehung durch den Studierenden, der Wiederaufnahme (Rückgewinnung). Auf diese Weise wird durch eine Zeitraumorientierung dem dynamischen Charakter von Studierendenbeziehungen, vor allem durch das Konzept des Studierendenbeziehungslebenszyklus, Rechnung getragen. Dieser bildet die Grundlage für die Ausführungen zum strategischen Student-Recruitment-Konzept.

Der Studierendenbeziehungslebenszyklus beinhaltet die zentralen Stufen und Etappen im Verlauf der akademischen Ausbildung eines Studierenden. Innerhalb der Anbahnungs- und Einschreibephase des Studierendenbeziehungslebenszyklus werden die durch eine Hochschule die Aufgaben Information, Kontakt, Auswahl und Sozialisation der Studieninteressierten vorgenommen. Unter Relationshipmarketing wird letztendlich ein Managementansatz verstanden, der sich mit der Steuerung von Kundenbeziehungen befasst und durch eine Entscheidungsorientierung Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle umsetzt. Demgemäß stellt das Relationshipmarketing einen integrierten Ansatz dar, unter dessen Dach alle Marketingaktivitäten einer Hochschule gefasst werden können. Hochschulmarketing, das die Austauschbeziehungen mit

²⁹ Vgl. Brodie/Coviello/Brookes/Little 1997.

³⁰ Vgl. Wefers 2007, S. 52.

den Zielgruppen der Studienberechtigten, Studierenden und Hochschulabsolventen beinhaltet, wird in dieser Arbeit mit dem Überbegriff „*Studierendenmarketing*“ definiert.

Hochschulmarketing bedeutet die Analyse, Planung, Implementierung und Kontrolle von sorgfältig formulierten Programmen, durch welche die Ziele einer Hochschule erreichen werden sollen.³¹ Hochschulmarketing beinhaltet das Entwerfen von Hochschulangeboten, die den Marktbedürfnissen entsprechen sowie das Anwenden einer effektiver Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik. Ein selbständiger theoretischer Ansatz im Marketing hat sich aus dem Hochschulmarketing noch nicht entwickelt. Vielmehr ist Hochschulmarketing, wie vorangegangen hergeleitet, als eine Verbindung aus Dienstleistungs-, Nonprofit- und Relationshipmarketing zu verstehen.

Hochschulmarketing, das die Austauschbeziehungen mit den Zielgruppen der Studienberechtigten, Studierenden und Hochschulabsolventen beinhaltet, wird in dieser Arbeit mit dem Überbegriff „*Studierendenmarketing*“ definiert. Das deutsche und das amerikanische Hochschulsystem haben durch ihre historischen Rahmenbedingungen abweichende Voraussetzungen für Student Recruitment entwickelt. In der deutschen Literatur taucht der Begriff des „*Hochschulmarketing*“ erstmals Ende der 1970er Jahre auf, ohne jedoch in der Institution praktisch Fuß fassen zu können. Alewell und Wangen-Goss beschäftigten sich im Jahr 1977 bzw. im Jahr 1983 in ihren Veröffentlichungen „*Marketing Management für Universitäten*“ bzw. „*Marketing für Universitäten*“ als erste deutsche Autoren mit der Übertragbarkeit des Marketingansatzes auf deutsche Universitäten. Jedoch fand der Versuch der Direktübertragung des Marketinggedankens auf die deutschen Hochschulen zunächst keinen Anklang. Vorerst wurde in einer ca. zehnjährigen „*Auszeit*“ diskutiert, inwieweit Wettbewerb an den deutschen Hochschulen eingeführt bzw. ausgeweitet werden sollte.³²

Während im Zeitraum von 1950 bis 1980 im deutschen Hochschulbereich überwiegend der kommunikationspolitische Aspekt, und vor allem die Öffentlichkeitsarbeit, im Fokus der praktischen Bemühungen und der Literatur standen, rückte um das Jahr 1980 strategisches Hochschulmarketing als Steuerungsinstrument von Hochschulen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die praktische Anwendung von strategischem Hochschulmarketing in Deutschland findet ihren Ausgangspunkt Ende der 1990er Jahre. Zusammenfassend kann dem deutschen Hochschulmarketing eine stetige dynamische Weiterentwicklung, die sich jedoch noch am Anfang

³¹ In der Literatur wird der Begriff „*Hochschulmarketing*“ ambivalent verwendet. Einerseits wird darunter das Marketing von Unternehmen zur Gewinnung von Hochschulabsolventen gefasst, andererseits das Marketing der Hochschulen, das sich an deren Zielgruppen richtet. Vgl. Brüser 2006, S. 19. Letzteres bildet den Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.

³² Vgl. Peters 2005, S. 1.

befindet, konstatiert werden.³³ Erklärt werden kann dieser Umstand durch die relativ junge deutsche Hochschulmarketingwissenschaft und die bisherige praktische Prägung des Hochschulmarktes durch einen Angebotsüberhang an Studienberechtigten. Auf dem Gebiet des Student Recruitments liegt in der deutschen Literatur aufgrund der nicht erfolgten Thematisierung von strategischen Marketingkonzepten zur Gewinnung Studierender ein Forschungsdesiderat vor. Ferner lässt sich aus dem Umstand, dass nur sehr wenige theoretische Arbeiten zum Student Recruitment vorliegen, schließen, dass in der deutschen Literatur ganzheitliches Beziehungsmarketing nach dem Studierendenbeziehungslebenszyklus bisher nicht in ausreichendem Maße wissenschaftlich thematisiert wurde.

Der Wettbewerbsgedanke hat im amerikanischen Hochschulsystem, vergleichend zu Deutschland, bedeutend früher Fuß gefasst. Zurückzuführen ist dies auf Umweltveränderungen der amerikanischen Hochschulen in Politik, Wirtschaft und Demographie nach dem Zweiten Weltkrieg. Im Zuge dieses gesteigerten institutionellen Wettbewerbs bildeten sich an den amerikanischen Hochschulen – begründet in der zunehmende Popularität wirtschaftlicher Managementstrategien in den 1960er Jahren und deren Übertragung auf den Hochschulbereich ab den 1970er Jahren sowie durch eine Zunahme der Studierenden bei rückläufigen finanziellen Ressourcen der Hochschulen – vermehrt betriebswirtschaftliche Formen der Leitung aus und nahmen auch andere unternehmerische Ausprägungen, wie z. B. die Vermarktung der eigenen Institution, das Hochschulmarketing an. Die Hochschulen bemühten sich zudem aktiv um die Gewinnung von Studienanfängern, nicht zuletzt wegen der, damit einhergehenden, Studiengebühren.³⁴

Die explizite Übertragung der so verbreiteten Marketingkonzepte auf Bildungsinstitutionen erfolgte in den 1970er Jahren. Die Hochschulmarketingliteratur, die in den USA um diesen Zeitpunkt veröffentlicht wurde, war theoretisch normativer Natur und basierte auf Modellen, die für kommerzielle Unternehmen entwickelt wurden.^{35,36,37} Der Begriff „*Enrollment Management*“ wurde ebenfalls in den 1970er Jahren in die amerikanische Hochschulmarketingtheorie eingeführt, um Bemühungen, die Hochschulen zur Gewinnung von zukünftigen Studierenden sowie zu deren Bindung an die Hochschule als Studierende und Alumni vornehmen, be-

³³ Vgl. Müller-Böling 2007b, S. 278.

³⁴ Vgl. Kühler 2005, S. 310.

³⁵ Vgl. Oplatka/Hemsley-Brown 2004.

³⁶ Dem Modell des Hochschulmarketings liegen die theoretischen Ansätze des Nonprofit-, des Dienstleistungs- und des Relationshipmarketings zugrunde.

³⁷ Realisiert wird Hochschulmarketing durch das – dem Entscheidungsorientierten Ansatz der Modernen Marketing-Theorie zuzuordnende – strategische Marketingmanagement-Konzept (Analyse der externen und internen Umwelt, Zielplanung, strategische Marketingplanung, operative Marketingplanung, Implementierung und Kontrolle). Vgl. Kotler/Fox 1995, S. 95.

grifflich zu benennen. Die erste Veröffentlichung zur Thematik des Enrollment Management erschien im Jahr 1982 und definierte dieses als einen institutionellen Vorschlag, die Anzahl und soziale Diversität der zukünftigen Studierenden zu sichern und somit in der Folge die (Über-)lebensfähigkeit einer Hochschule stetig zu garantieren. Ende der 1980er Jahre wurde Enrollment Management spezifischer als ein organisatorisches Konzept, das Aktivitäten unterstützt, die mit dem gesamten Immatrikulationsprozess verbunden sind, definiert. Enrollment Management ist hiernach als ein umfassender und integrativer Prozess zur Gewinnung von zukünftigen sowie Bindung gegenwärtiger und ehemaliger Studierender zu verstehen, der durch die Instrumente: Marktforschung, Marktsegmentierung mittels geodemographischer Analysen, strategische Planung, Implementierung sowie durch ein organisatorisches Konzept helfen soll, ihre optimalen Studienanfänger-, Studierenden- und Absolventenzahlen³⁸ sowie eine optimale Zusammensetzung der Studierendenschaft zu erreichen.³⁹

Ziele des Enrollment Managements sind die Identifikation von Zielgruppen innerhalb der Studienberechtigten, die Gewinnung, (Student Recruitment), die Auswahl und die Einschreibung dieser (Admission) sowie deren Bindung als Studierende an die Hochschule und deren Begleitung bis zum Studienabschluss (Student Retention). Das amerikanische Konzept des Enrollment Management unterscheidet sich vom deutschen Hochschulmarketing besonders durch seine Zielgruppenorientierung an den zukünftigen, gegenwärtigen und ehemaligen Studierenden. Die Identifikation und Gewinnung von Studienberechtigten, das Student Recruitment, als Teilgebiet des Enrollment Managements, hat die Aufgabe, unter Anwendung von Personal- und Zeitprinzipien Studienberechtigte im ersten Schritt zu Anfragenden und im zweiten Schritt zu Bewerbern zu entwickeln.

Hierbei steht jedoch nicht nur die Anzahl der Studienanfänger (quantitativer Aspekt) im Vordergrund, auch deren sozial diverse Zusammensetzung – nach Kriterien wie Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, kognitive, musische oder sportliche Begabungen, körperliche oder geistige Beeinträchtigungen oder Bildungsniveau bzw. Berufsabschluss, Studienkultur (Erststudierende in der Familie), regionale, nationale oder internationale Herkunft, Erst- oder Folgestudierende sowie Teil-, Vollzeit- oder Transferstudierende, Einstellungen und Motive der Studienwahl, Lebensstil oder Werte – stellt eine Zielgröße dar.

³⁸ Als Optimum wird eine Anzahl von Studienanfängern, Studierenden und Absolvent angesehen, die es der Hochschule ermöglicht, finanzielle Stabilität zu erreichen und gleichzeitig eine optimale Qualität zu gewährleisten. Vgl. Dolence 1996, S. 17.

³⁹ Vgl. Maguire 1976.

Der Stand der Forschung belegt eine tiefe und breite Themendurchdringung in der amerikanischen Literatur, wohingegen eine umfassende deutsche theoretische Konzeptualisierung noch aussteht. Es wurde deutlich, dass in der deutschen Literatur bisher zwar das zielgruppenorientierte Marketing zur Hochschulbindung Studierender (Student Retention) und das Marketing für die Zielgruppe der Hochschulabsolventen (Alumni Marketing) wissenschaftlich untersucht wurden, jedoch nicht das Marketing zur Gewinnung von Studienanfängern (Student Recruitment). Somit wurde in der deutschen Literatur ein Forschungsdesiderat aufgezeigt.

1.4 Fragestellung

Über die aufgezeigte Erfordernis von Hochschulen, ihre Studienkapazitäten wettbewerbsbedingt mit ausreichend akademisch qualifizierten sowie sozial diversen Studienberechtigten zu besetzen, wird der Begriff „*Student Recruitment*“ ländervergleichend entwickelt. Dabei wird deutlich, dass in der deutschen Literatur bisher zwar das zielgruppenorientierte Marketing zur Hochschulbindung Studierender (Student Retention) und das Marketing für die Zielgruppe der Hochschulabsolventen (Alumni Marketing) wissenschaftlich untersucht wurden, jedoch nicht das Marketing zur Gewinnung von Studienanfängern (Student Recruitment). Somit wird in der deutschen Literatur ein Forschungsdesiderat aufgezeigt. Da das amerikanische Konzept des Student Recruitments, als Teil des Enrollment-Management-Prozesses, die Gewinnung von Studienanfängern durch gezieltes Hochschulmarketing beinhaltet, bietet es einen theoretischen Lösungsansatz für das dargestellte Forschungsdesiderat. Aus dessen Gegenüberstellung mit dem aufgezeigten Lösungsansatz werden die folgenden Forschungsfragen abgeleitet:

- Welche historischen Rahmenbedingungen haben das deutsche und das amerikanische Hochschulsystem durch für Student Recruitment entwickelt?
- Welche Gestaltungsempfehlungen zur Erweiterung des deutschen Hochschulmarketings auf das Studierendenmarketing können anhand der Orientierung am amerikanischen Vorbild des Student Recruitment aufgestellt werden?
- Wie kann das deutsche Konzept des Hochschulmarketings auf die Zielgruppe der zukünftigen Studierenden erweitert werden?

1.5 Aufgabenstellung und Methodik

Aus den gestellten Forschungsfragen wird die Aufgabenstellung des Aufzeigens der theoretischen Verortung des Student Recruitments, der Darstellung der theoretischen Rahmenbedingungen des deutschen und des amerikanischen Hochschulsystems, der Definition und der Beschreibung des konzeptionellen Rahmens für das amerikanische Student Recruitment sowie dessen faktische Validierung, des Ableitens von Gestaltungsempfehlungen zur Erweiterung des deutschen Hochschulmarketings auf das Studierendenmarketing anhand der Orientierung am amerikanischen Vorbild des Student Recruitment sowie der Erweiterung des deutschen Konzepts des Hochschulmarketings auf die Zielgruppe der zukünftigen Studierenden abgeleitet.

Diese wird methodisch durch die fachtheoretische Einordnung des Forschungsgegenstands in die Organisationstheorie sowie in die Marketingtheorie, die theoretische Gegenüberstellung des deutschen und des amerikanischen Hochschulsystems sowie durch eine theoretische Darstellung des amerikanischen Student-Recruitment-Konzepts bearbeitet. Die abstrakte Darstellung des Forschungsgegenstands wird faktisch durch Experteninterviews untermauert. Von Interesse ist hierbei, den Forschungsgegenstand des Student Recruitments in all seiner Komplexität zu erfassen, um die theoretisch dargestellten Annahmen auf Gültigkeit zu prüfen. Die qualitativen Experteninterviews werden im Rahmen eines Forschungsaufenthalts in den USA mit Experten aus den Bereichen Student Recruitment mithilfe eines teilstandardisierten Interviewleitfadens geführt und besitzen eine zentrale Stellung im Forschungsprozess, da das Wissen der Student-Recruitment-Experten im Zentrum des Forschungsinteresses steht.

Die Experten stellen die Zielgruppe der Untersuchung dar und die Interviews zielen darauf ab, dass diese Auskunft über ihr eigenes Handlungsfeld geben. Somit wird das Expertenwissen als Betriebswissen bezeichnet. Die Experteninterviews erfüllen durch die Angabe von Gütekriterien für die Gültigkeit der Interpretation den Tatbestand der intersubjektivität. Jedoch treten bei qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung an die Stelle klassischer Testgütekriterien die folgenden Prüfungsmerkmale: Verfahrensdokumentation, Regelgeleitetheit, Gegenstandsangemessenheit, Triangulation und Konsensherstellung, die hauptsächlich durch die digitale Aufzeichnung der Gespräche und ein einheitliches Auswertungsverfahren gewährleistet werden.

Als Grundgesamtheit werden für die vorzunehmenden Experteninterviews alle Student-Recruitment-Experten an Hochschulen und Unternehmensberatungen in den USA definiert. Es wird eine Teilerhebung in Form einer bewussten Stichprobe durchgeführt. Befragt werden innerhalb der Experteninterviews einerseits Student-Recruitment-Experten an amerikanischen Hochschulen, die Auskunft über ihr eigenes Handlungsfeld geben,

und andererseits Unternehmensberater, die von außerhalb Stellung bezogen und Auskunft über die Kontextbedingungen der Handlungen der Student-Recruitment-Experten an Hochschulen geben. Es werden Interviews mit Experten an den Hochschultypen: Doctoral/Research Universities, Master's Colleges and Universities, Bachelor-Colleges, fachlich spezialisierte Hochschulen und Kunsthochschulen vorgenommen.

Ein halbstandardisierter Interviewleitfaden dient als Orientierungshilfe für jedes einzelne Experteninterview. Die verschiedenen Fragekategorien geben der Interviewsituation eine Struktur vor, innerhalb derer die Experten jedoch recht frei und mit Unterstützung von teils offenen, teils geschlossenen Fragen ihre Sichtweise auf den Forschungsgegenstand darlegen können. Der Interviewleitfaden enthält insgesamt zwölf Fragekategorien und 27 Fragen. Die Inhalte dieser Fragekategorien werden basierend auf dem, bisher erarbeiteten, theoretischen Hintergrundwissen zum Student-Recruitment-Konzept gesetzt. Innerhalb der Experteninterviews werden die Bedingungen einer kommunikativen Datenerhebung ebenso erfüllt wie die, einer nichtstandardisierten Auswertung. Die Äußerungen der Experten werden von Anfang an im Kontext ihrer institutionell-organisatorischen Handlungsbedingungen verortet, sie erhalten dadurch ihre Bedeutung nicht daher, an welcher Stelle des Interviews sie fallen.

Innerhalb der Datenauswertung wird für die, zu realisierende, Transkription die Transkriptionssoftware „f4“ sowie ein, an Hoffmann-Riehm angelehntes Transkriptionssystem ausgewählt. Die Datenauswertung erfolgt durch das Textanalyseprogramm „MAXQDA“. Nach der Verschriftlichung der Experteninterviews durch Transkription erfolgt im anschließenden Schritt ihre Auswertung durch eine Textanalyse. Obwohl sich für die Auswertung qualitativer Daten die verschiedenen interpretativen Methoden anbieten, schränkt die Auswahl der Datenerhebungsmethode des Experteninterviews die Datenauswertung auf das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse ein. Abschließend wird das Modell des deutschen Hochschulmarketings auf die Zielgruppe der zukünftigen Studierenden erweitert und die Implikationen für das deutsche Hochschulmarketing abgeleitet.

2. Theoretische Einordnung des Forschungsgegenstands

Der Forschungsgegenstand des Student Recruitments soll im Folgenden in die Theorie der Institution sowie in die Ansätze des Dienstleistungs-, Nonprofit- und Relationshipmarketings eingeordnet werden.

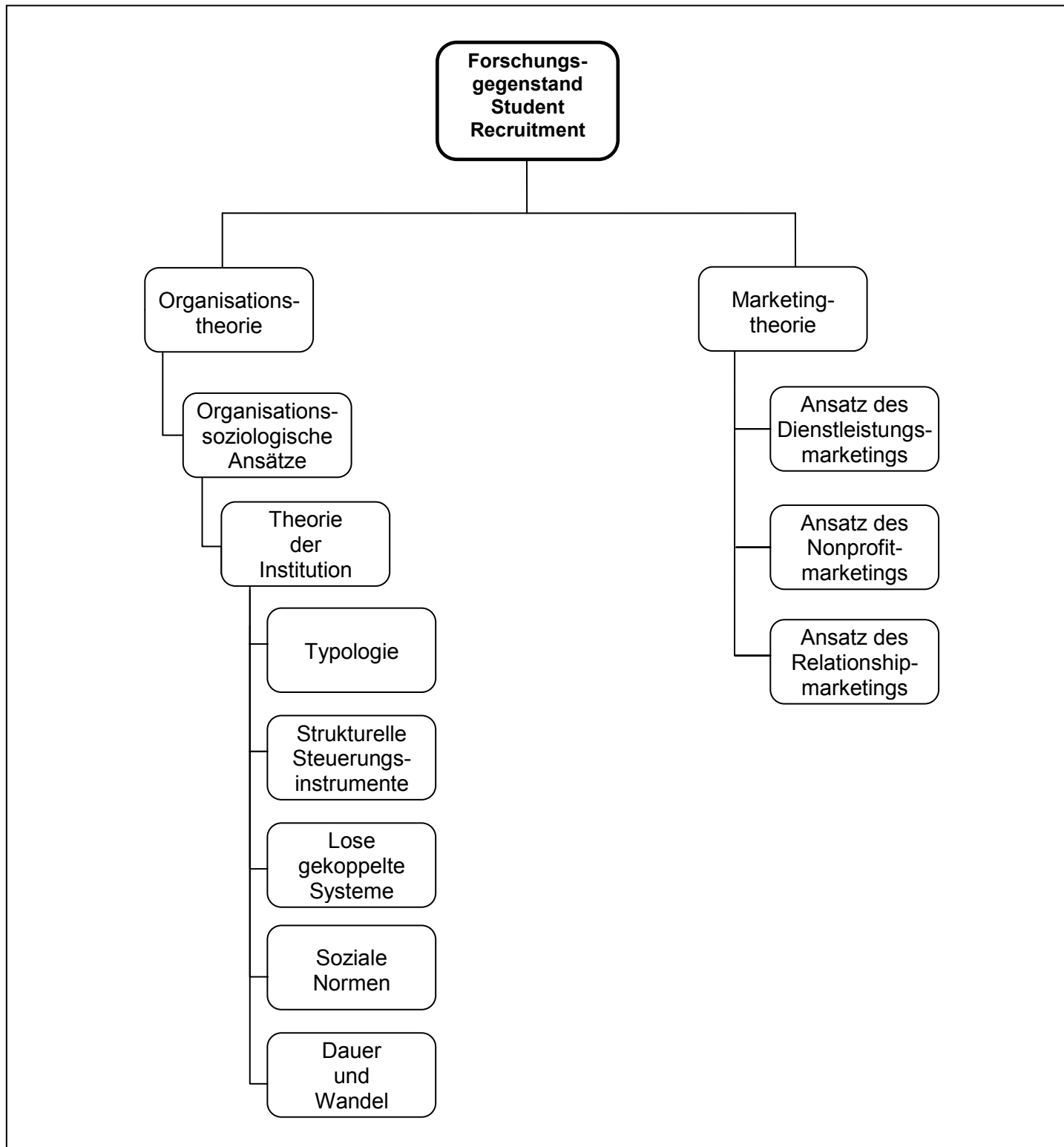
2.1 Theoretische Einordnung

Student Recruitment ist im weitesten Sinne den Wirtschaftswissenschaften als Geisteswissenschaft zuzuordnen. Deren Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre untergliedert sich in die allgemeine und spezielle Betriebswirtschaftslehre. Während Erstere sich mit planerischen, organisatorischen und rechnerischen Entscheidungen in Unternehmen befasst, fokussiert die spezielle Betriebswirtschaftslehre auf Fragen, die jeweils nur für bestimmte Unternehmens (-teile) relevant sind. Marketing im Allgemeinen und Hochschulmarketing im Speziellen werden als solche funktionalen Teilgebiete der Betriebswirtschaftslehre betrachtet.

Nach der Auswahl des theoretischen Zugangs und der Abgrenzung des Forschungsgegenstands soll dieser aus zwei verschiedenen Blickwinkeln theoretisch betrachtet werden. Zum Einen und zu Anfang aus einer organisationstheoretischen Perspektive durch die Theorie der Institution, um die Wirkmechanismen einer Hochschule als Organisation, an der das Student Recruitment angesiedelt ist, aufzuzeigen und zum Anderen durch eine marketingtheoretische Perspektive, um das Student Recruitment als Teil des Hochschulmarketings zu verorten.

Abbildung 3: Theoretische Einordnung des Forschungsgegenstands

Quelle: (Eigene Darstellung)



2.2 Hochschulen aus einer organisationstheoretischen Perspektive

Sinn und Zweck der Organisationstheorie und der Organisationsforschung ist es, Organisationen, ihr Ent- und Bestehen, ihre Funktionsweise sowie ihr organisationsimmanentes Verhalten zu analysieren und zu deuten. Da Organisationen hochkomplexe Gebilde sind, existiert eine Vielzahl von Organisationstheorien, deren Gegenstandsbereich sehr breit ist. Ausgangspunkt vieler Theorien sind interdisziplinäre Betrachtungen organisationssoziologischer und -psychologischer Ansätze.

Die Organisationssoziologie (als Teilgebiet der Organisationstheorie) beschäftigt sich mit gesellschaftlichen Funktionen und Strukturtypen von Organisationen, dem Prozessieren von Entscheidungen an diesen und der Absorption von Ungewissheit an ihnen. Die organisationssoziologische Theorie bewegt sich zwischen der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und der Organisationspsychologie. Für die vorliegende Arbeit wird als organisationssoziologischer Zugang die Theorie der Institution gewählt. In der modernen soziologischen Theorie lassen sich die Ausgangspunkte des Ansatzes vom Ganzen der Gesellschaft her und des Ansatzes vom Individuum her unterscheiden. Zwischen diesen beiden Polen existiert eine Reihe von Ansätzen, die diese beiden Extreme konzeptuell miteinander verbinden zu versuchen, darunter auch die Theorie der Institution.⁴⁰ Begründet ist dies darin, dass Institutionen einerseits für individuelle Bedürfnisse und andererseits für das umgebende soziale System relevant sein können.

Im Allgemeinen treten Institutionen für allgemeine menschliche Grundbedürfnisse ein und besitzen somit eine starke Neigung zur Dauer innerhalb eines kontinuierlichen Wandels sowie eine Tendenz zur Ausdifferenzierung in immer neue Institutionen. Innerhalb der Sozialwissenschaften besitzt der Begriff „*der Institution*“ folgende drei Bedeutungen: organisatorische Vereinigungen, normative Verhaltensmuster und ideelle Objektvariationen (Sinn- und Wertorientierungen). Institutionen verkörpern allgemeine und spezielle Zielsetzungen, wobei sie in ihrer jeweiligen Konkretisierung stark differieren können.

Durch die Verbindung von Struktur und Kultur sowie von Dauer und Wandel und die Existenz von Unterschieden in Organisationsstrukturen, Verhaltensweisen und Wertorientierungen innerhalb und zwischen Gesellschaften bei der Verfolgung vergleichbarer allgemeiner Zwecke sind die wichtigsten Argumente für die Anwendung der Theorie der Institution in dieser wissenschaftlichen Arbeit genannt.⁴¹ Student Recruitment

⁴⁰ Vgl. Göhler 1987a, S. 12.

⁴¹ Vgl. Kühler 2005, S. 23-31.

kann folglich durch die Theorie der Institution als Teil einer andauernden Veränderung der Hochschulumwelt zur Wahrung der Dauer der Institution verstanden werden. Im Besonderen kann das Student Recruitment an deutschen Hochschulen durch diesen theoretischen Bezugsrahmen unter dem Aspekt des Vergleichs mit dem Student Recruitment an den Hochschulen der USA bezüglich der, in beiden Ländern zugrunde liegenden, Sinn- und Wertvorstellungen verglichen werden und deren jeweilige Auswirkungen auf Struktur und Kultur bezüglich der Hochschulsysteme analysiert werden.

Hochschulen sollen nun im Rahmen der Theorie der Institution als Organisationen näher bestimmt werden. Dies ist durch den Rückbezug auf die Organisationstheorie möglich. Bestimmte Merkmale, wie z. B. die Zusammensetzung aus mehreren Personen, das Zusammenwirken der Mitglieder auf ein gemeinsames Ziel und eine gewisse Beständigkeit werden innerhalb der Organisationstheorie als Merkmale einer Organisation vorausgesetzt.⁴² Gleichso werden im Rahmen der Organisationstheorie formale, strukturelle, normative und kulturelle Regelungen als Elemente der Gestaltung von Organisationen berücksichtigt. In diesem Sinne werden Strukturen grundsätzlich schon als Ausdruck von Werten und Einstellungen verstanden.⁴³

In der Organisationstheorie bestehen vielfältige Ansätze zum Forschungsgegenstand „Hochschule“, wobei jedoch keine historisch und systematisch integrale Theorie zur Erklärung der Funktion der Hochschule als organisiertem Verbund existiert.⁴⁴ Zu den bekanntesten Ansätzen zählen hiernach das Konzept der Hochschule als organisierter Anarchie von Cohen, March und Olsen⁴⁵, das Konzept der losen Kopplung von Weick⁴⁶ und das Konzept der Hochschule als institutionalisierter Organisation von Meyer und Rowan.⁴⁷ Weiterhin lässt sich die Hochschule weiteren Ansätzen, wie z. B. dem eines politischen Modells, in dem Verteilungs- und Verhandlungsprobleme zwischen Fachbereichen bestimmend sind⁴⁸ oder dem Kollegialmodell⁴⁹ zuordnen.

Die Organisationsstrukturen einer Hochschule sind von demokratischen Mechanismen genauso bestimmt wie durch die Universitätstradition des Mittelalters. Hochschulen tragen gleichzeitig die Züge einer nachgeordne-

⁴² Vgl. Acham 1992, S. 36, March/Simon 1958, S. 1, Mayntz 1963, S. 36 und Schreyögg 1996, S. 9.

⁴³ Vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 125.

⁴⁴ Vgl. Kühler 2005, S. 29.

⁴⁵ Vgl. Cohen/March/Olsen 1972.

⁴⁶ Vgl. Weick 1976 und Orton/Weick 1990.

⁴⁷ Vgl. Meyer/Rowan 1977.

⁴⁸ Vgl. Baldrige 1971.

⁴⁹ Vgl. Millett 1977.

ten Behörde wie auch die, eines modernen Dienstleistungsunternehmens.⁵⁰ In Deutschland sind in der jüngeren Zeit auch Hochschulkonzepte im Rahmen von betriebswirtschaftlich orientierten Ansätzen entwickelt worden.⁵¹ Diese verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze beleuchten unterschiedliche Phänomene der Organisation Hochschule. Mit Blick auf die Konzeptualisierung der Hochschule als Organisation im Rahmen der Theorie der Institution sind in dieser Arbeit vor allem allgemein ausgerichtete, international übertragbare Ansätze, die das Verhältnis von Organisationsstrukturen, Verhaltensnormen und Werteorientierungen behandeln, interessant. Hierfür werden nun nachfolgend einerseits eine typologische Beschreibung von Hochschulen und deren struktureller Steuerungsinstrumente vorgenommen sowie andererseits das Konzept der losen Kopplung und Ansätze zu, speziell an Hochschulen vorkommenden, normativen Verhaltensstrukturen und Sinnorientierungen der Aufgabenträger beschrieben.

2.2.1 Typologie

In Organisationstypologien werden der Klassifizierung von Organisationen analytische Merkmale zugrunde gelegt, die Unterschiede zwischen Organisationen systematisch erfassen.⁵² Um die typologischen Besonderheiten von Hochschulen herauszustellen, eignet sich die Anwendung der Strukturtypen von Mintzberg (mehrdimensionale Organisationstypologie). Dieser Ansatz beruht auf der Erstellung von Konfigurationstypen und unterscheidet fünf theoretisch konsistente Kombinationen aus Kontingenz- und Gestaltungsparametern, die sich durch eine innere Logik auszeichnen und in welchen sich nach Mintzberg nahezu alle Organisationen wieder finden:

- Machine Bureaucracy,
- Simple Structure,
- Professional Bureaucracy,

⁵⁰ Vgl. Müller-Böhling 1994.

⁵¹ Vgl. Kühler 2005, S. 29.

⁵² Vgl. Scott 1986, S. 56.

- Divisionalized Form und
- Adhocracy.⁵³

Mintzbergs Klassifikation liegt die Vorstellung zugrunde, dass jede Organisation aus fünf Grundbausteinen besteht, die durch bestimmte Koordinationsmechanismen verbunden werden und zur Zielerreichung der Organisation beitragen:

- Operative Core,
- Strategic Apex,
- Middle Line,
- Technostructure und
- Support Staff.⁵⁴

In der Folge leitet Mintzberg aus einem Basismodell die o. g. fünf Strukturtypen ab, die sich jeweils durch die Dominanz je eines Grundbausteins und eines Koordinationsmechanismus auszeichnen. Hiernach sind Hochschulen typische Beispiele für Professional Bureaucracies, deren grundlegendes Merkmal die hohe Anzahl und die wichtige Bedeutung der Mitarbeiter im Operative Core ist. Hiernach beschäftigt die Spezialistenbürokratie für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben professionalisierte Mitarbeiter, die in langjähriger Ausbildung berufliche Kenntnisse und Qualifikationen sowie berufsständische Standards und Normen erworben haben. Die Mitarbeiter des betrieblichen Kerns verfügen aufgrund ihrer Schlüsselposition über ein großes Maß an Autonomie und setzen im Wesentlichen ihre eigenen Ziele und kontrollieren diese selbst. Jedoch setzen Hochschulen hierbei ihre Qualifikationsstandards nicht selbst.⁵⁵

Diese werden stattdessen außerhalb der Spezialistenbürokratie entwickelt. Weiterhin macht die Standardisierung der Qualifikation ausgeprägte Planungs- und Verwaltungsstrukturen zur Aufgabenerfüllung innerhalb von Hochschulen im Sinne der Technostruktur weitgehend entbehrlich, da die professionalisierten Mitarbeiter

⁵³ Vgl. Mintzberg 1983, S. 151.

⁵⁴ Vgl. Mintzberg 1983, S. 9.

⁵⁵ Vgl. Oehler 1984, S. 75.

ihre eigene Arbeit sowohl koordinieren als auch kontrollieren. Folglich fällt auch der Organisationsbereich der Middle Line eher klein aus.⁵⁶

Bezüglich des Strategic Apex gibt es an Hochschulen zwei sehr verschiedene Ausprägungen, die innerhalb von nationalen Hochschulsystemen als auch zwischen diesen stark variieren können. Die Kompetenzen der Hochschulleitung und ihre Art der Einsetzung sind von strukturellen Regelungen abhängig. Die Leitungsgremien einer Hochschule setzen sich i. d. R. nur aus wenigen Personen zusammen. Diese tragen die Verantwortung für die Organisation, nehmen ihre Interessenvertretung nach außen wahr und können grundlegende Bewältigungsstrategien für Umweltveränderungen entwickeln.⁵⁷ Wie aus der typologischen Betrachtung der Hochschule ersichtlich ist, sind Strategic Apex und Operativ Core die wichtigsten Bestandteile zur Aufgabenerfüllung der Hochschule. Die ausgeprägte Autonomie der professionalisierten Hochschulmitarbeiter, die sowohl aus der beruflichen Sozialisierung durch eine Profession als auch aus dem Prinzip der Wissenschaftsfreiheit herrührt, trägt ebenfalls dazu bei, dass das Strategic Apex nur wenig direkten Einfluss auf die Aufgabenerfüllung der Mitglieder ausüben kann.⁵⁸

Durch Mintzbergs Konzeptualisierung der Hochschule als Professional Bureaucracy werden folglich grundlegende Merkmale von Hochschulen, wie z. B. formale Organisationsstrukturen, Charakteristika ihrer Mitglieder und die Art der Aufgabenwahrnehmung, beschrieben und präzisiert. Von Organisationstheoretikern wird jedoch an dieser typologischen Betrachtung kritisiert, dass sie lediglich bei einer bloßen Beschreibung der Merkmale fixiert ist, die Ausprägungen möglicher externer und interner Einflussfaktoren auf Organisationen vernachlässigt werden und sie weiterhin Gefahr läuft, die Komplexität von Phänomen innerhalb eines Organisationsstyps zu stark zu reduzieren.⁵⁹

2.2.2 Strukturelle Steuerungsinstrumente

Dieses Kapitel behandelt in Anlehnung an den organisationstheoretischen Ansatz von Engels die Bandbreite verschiedener struktureller Steuerungsinstrumente von Hochschulen. Als strukturelle Steuerungsinstrumente

⁵⁶ Vgl. Mintzerg 1983, S. 9.

⁵⁷ Vgl. Kühler 2005, S. 32.

⁵⁸ Vgl. Weick 1976 und Meyer/Rowan 1977.

⁵⁹ Vgl. Perrow 1986, S. 28.

sind Normen, die auf Grundlage eines geplanten, formalen Ordnungsrahmens das Verhalten von Organisationsmitgliedern beeinflussen, zu betrachten. Diese sind einer zielgerichteten Manipulation zugänglich, explizit und verbindlich und stehen in engem Zusammenhang mit der jeweils vorherrschenden Macht- und Autoritätsstruktur und deren abgegrenzten Kompetenzbereichen.⁶⁰ Das Kompetenzsystem beinhaltet alle Regelungen, welche die jeweiligen Entscheidungsinhalte und -spielräume einer Organisationseinheit definieren. Diese Regelungen umfassen somit deutlich formulierte Verhaltenserwartungen und werden durch Zuweisung sowie ordnendes Vorausdenken aufgestellt. Ergänzt wird das Kompetenzsystem durch das Kontrollsystem, das im Wege der Steuerung auf Verhaltenswirkungen abzielt.⁶¹ Die Kontrollregelungen können sich einerseits durch direkte Einwirkung auf den Problemlösungsprozess ausdrücken und andererseits können sie Rückkopplungen aufzeigen, welche die Grundlage für eine dynamisch angelegte Optimierung des Kompetenzsystems bilden.

Verhaltensorientiert betrachtet dient Kontrolle als Instrument zur Durchsetzung der, im Kompetenzsystem festgelegten, Handlungserwartung an die Hochschulmitarbeiter. Die, mit Kontrolle verbundenen Folgemaßnahmen üben allgemein einen hohen Einfluss auf das Verhalten und die Motivation der Hochschulmitglieder aus. Derweil Sanktionen präventiv auf bestimmte Verhaltensweisen wirken können, schaffen Belohnungen Anreize, sich für die Organisation einzusetzen. Möglichkeiten und Grenzen einer kontrollbasierten Steuerung lassen sich durch den Bezug auf die Kontrollintensität ausmachen.⁶² Generell ist die Entscheidung für Verhaltens- oder Ergebniskontrollen dann austauschbar, wenn genaue und detaillierte Vorstellungen von zielkonformen Handlungen und Handlungsergebnissen entwickelt werden können. Bei Innovationsaufgaben, die von Hochschulen gefordert werden, ist es schwierig, Anhaltspunkte zur Überprüfung und Beurteilung des Verhaltens des Aufgabenträgers während des Problemlösungsprozesses zu finden.

Durch Kompetenz- und Kontrollregelungen werden Freiheitsgrade eingeschränkt, individuelle Entscheidungsprämissen gesetzt und Ressourcen disponiert.⁶³ Deren Grenzen werden allerdings erreicht, wenn Verhaltenserwartungen für Innovationsaufgaben vorgegeben oder kontrolliert werden sollen. Kompetenz- und Kontrollsysteme müssen in Bezug auf Form, Inhalt, personelle Zuordnung und Art und Weise der Entscheidungsfindung bestimmt werden. Als Träger einer Steuerungsentscheidung werden Organisationsmitglieder

⁶⁰ Vgl. Kühler 2005, S. 34.

⁶¹ Vgl. Frese 1992, S. 5 und Engels 2001, S. 156.

⁶² Vgl. Engels 2001, S. 217-228.

⁶³ Vgl. Kühler 2005, S. 37.

angesehen, die offiziell dazu befugt sind, das Kompetenz- und Kontrollsystem zu konzipieren, zu implementieren und diesen Regelungen Geltung zu verschaffen.⁶⁴

Allgemein ist das breite Spektrum von Steuerungsentscheidungen auf drei Grundformen zurückzuführen: die horizontale, die vertikale und die laterale Steuerung. Steuerungsentscheidungen können sich weiterhin entweder auf das Handeln der Entscheidenden oder auf das Handeln Anderer beziehen. Man spricht in diesem Sinne von Selbst- oder Fremdsteuerung. Dadurch, dass im Falle der Selbststeuerung der Träger und der Adressat von Steuerungsentscheidungen im gleichen System agieren und die Gleichberechtigung aller Mitglieder gewahrt bleibt, wird hier von horizontaler Steuerung gesprochen. Sind hingegen Träger und Adressat zwei verschiedenen Systemen zuzuordnen, ist die Fremdsteuerung gegeben. Davon abhängig, ob das zweite System innerhalb oder außerhalb der Organisationsgrenzen eingeordnet ist, wird zwischen den Formen der vertikalen und der lateralen Steuerung unterschieden.

Vertikale Steuerung zeichnet sich dadurch aus, dass die Steuerungskompetenz bei ausgewählten Organisationsmitgliedern liegt und eine Personalthierarchie innerhalb der Organisation existiert. Dahingegen liegt laterale Steuerung vor, wenn die Formulierung und Implementierung von Kompetenz- oder Kontrollregelungen durch Personen oder Gremien wahrgenommen werden, die außerhalb der Organisation angesiedelt sind. Nach Engels wird in die folgenden idealtypischen Steuerungsprinzipien unterschieden:

- horizontale Selbststeuerung von Individuen oder Gruppen,
- vertikale Fremdsteuerung durch Delegierte oder Manager und
- laterale Fremdsteuerung durch Externe.⁶⁵

Die Variationen der horizontalen Steuerung weisen bezüglich der Art der Entscheidungsfindung Unterschiede in personeller und institutioneller Hinsicht auf, da im Rahmen der Entscheidungsfindung unterschiedliche Muster der Beteiligung und Willensbildung der Organisationsmitglieder vorgesehen sind. Mögliche Formen der horizontalen Steuerung reichen von fallweisen, ungeregelten Interaktionen bis hin zu Institutionalisierung

⁶⁴ Vgl. Engels 2001, S. 238.

⁶⁵ Vgl. ebd., S. 239-248.

dauerhafter Gremien.⁶⁶ Dahingegen wird im Fall der vertikalen Steuerung einem oder mehreren Organisationsmitgliedern das exklusive Recht, Steuerungsentscheidungen zu treffen, eingeräumt. Durch die hieraus resultierende Personenhierarchie gewinnt die Frage nach der personellen Besetzung der jeweiligen Instanzen eine herausragende Bedeutung und wird nach dem Delegierten- und dem Managerprinzip unterschieden.⁶⁷ Dem Delegiertenprinzip nach, wird nach demokratischen Prinzipien eine Instanz durch eine oder mehrere gewählte Repräsentanten aus allen Organisationsmitgliedern für einen bestimmten Zeitraum besetzt. Dieses Prinzip wird in Hochschulen am häufigsten eingesetzt.⁶⁸

Nach dem Managerprinzip wird die Instanz auf unbeschränkte Dauer durch Organisationsmitglieder besetzt, die über ausgeprägtes Management-Know-how verfügen und auf diese Stelle spezialisiert sind. Dieses Prinzip findet zumeist in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen Anwendung. Innerhalb der lateralen Steuerung können Akteure außerhalb der jeweils betrachteten Organisationen wirksame Steuerungsentscheidungen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder treffen.⁶⁹ Von einer direktiven Steuerung wird gesprochen, wenn eine unmittelbare und umfassende Einflussnahme von außen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder getroffen wird. Direktive Steuerung erfolgt über Kompetenz- und Kontrollregelungen. Weitere Systematisierungen der Steuerungsinhalte stellen die Dichotomien von Input- und Outputsteuerung, von Steuerung durch technokratische oder personalisierte Regelungen oder von Steuerungen durch dauerhafte oder befristete Regelungen dar.

Den Gegensatz zur direktiven Steuerungen bildet die Kontextsteuerung, die den Versuch beinhaltet, durch die Vorgabe von Rahmenbedingungen Entscheidungsforen zu schaffen, in denen die Organisationsmitglieder zu unabhängigen Entscheidungen befähigt und befugt sind.⁷⁰ Die Mitglieder verfügen in diesem Fall über einen hohen Umfang an Handlungsspielraum, die Intensität der Steuerung wird hier als gering angesehen. Prinzipiell lässt sich das Konzept der Kontextsteuerung mit den gleichen Kategorien wie für die direktive Steuerung ausdifferenzieren.⁷¹ Hierbei weist jedoch das Prinzip der Selbststeuerung den höchsten Grad an Dezentralisierung auf, da neben der Kompetenz für die Steuerungsentscheidungen auch die Steuerungsaufgaben auf dezentraler Ebene gelöst werden. Dahingegen weist die dauerhafte Bündelung der Steuerungskompetenz bei weni-

⁶⁶ Vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 107.

⁶⁷ Vgl. Kühler 2005, S. 39.

⁶⁸ Vgl. Scott 1986, S. 199.

⁶⁹ Vgl. Engels 2001, S. 247.

⁷⁰ Vgl. ebd.

⁷¹ Vgl. Kühler 2005, S. 40.

gen in- oder externen Akteuren auf einen hohen Zentralisierungsgrad hin. Die Prinzipien der Gruppensteuerung oder das Delegiertenprinzip befinden sich in diesem Zusammenhang betrachtet im Zwischenbereich eines niedrigen zu einem hohen Grad der vertikalen bzw. lateralen Zentralisation. Das Konzept der Selbstgegen die Fremdsteuerung beschäftigt sich damit, ob Träger von Steuerungskompetenzen und Adressaten von Steuerungsentscheidungen einem gemeinsamen System angehören. Als Vorteile der Selbststeuerung wird eine hohe Wissenseffizienz angesehen. Jedoch stößt die Selbststeuerung ab einer gewissen Organisationsgröße an die Grenzen ihrer Effektivität, da eine Überbeanspruchung von Organisationsmitgliedern entstehen kann. Dem kann durch Fremdsteuerung, die Aufgabenfelder teilt und separierte Entscheidungsträger einführt, entgegengewirkt werden.⁷²

Hiermit eng verbunden ist die Frage nach der Spezialisierung der Träger von Steuerungsaufgaben. Steuerungs- und Objektentscheidungen stellen verschiedene Anforderungen an das Wissen und die Qualifikation der Aufgabenträger. Dabei stellt die Spezialisierung der Steuerungsaufgaben bei zunehmender Größe einer Organisation und steigender Leistungserstellungskomplexität neben einem effizienten Umgang mit vorhandenen Ressourcen eine ökonomische Form der Speicherung und Übertragung von Know-how dar.⁷³ In Bezug auf die Frage nach internen vs. externen Trägern von Steuerungsentscheidungen zählt Engels mit Blick auf die laterale Steuerung die folgenden Punkte als mögliche Nachteile auf: Zielkonflikte zwischen Externen und der Organisation aufgrund einer einseitig dominanten Problemperspektive der externen Gruppen, Wissensbeschränkungen aufgrund ihrer größeren institutionellen und kulturellen Entfernung und mangelnde Akzeptanz fremder Entscheidungen für das eigene Handeln seitens der Organisationsmitglieder. Als Vorteile hingegen benennt er die geringere Beeinflussung der Externen durch dysfunktionale Wahrnehmungsdefizite sowie mehr Innovations- und Experimentierfreudigkeit.⁷⁴

Alle dieser idealtypischen Muster struktureller Regelungen weisen somit spezielle Vor- und Nachteile in Bezug auf das Erreichen von zielkonformem Verhalten bei Organisationsmitgliedern auf. Die Herausforderung organisatorischer Gestaltung besteht in der Folge darin, die adäquaten Steuerungsregelungen zu finden.⁷⁵ Durch den organisationstheoretischen Ansatz von Engels wurde somit das gesamte Spektrum der strukturellen Regelungen in komplexen Organisationen dargestellt. Hierdurch kann im nachfolgenden Teil der Arbeit

⁷² Vgl. Engels 2001, S. 258-261.

⁷³ Vgl. ebd., S. 165.

⁷⁴ Vgl. ebd., S. 271.

⁷⁵ Vgl. Kühler 2005, S. 42.

beschrieben werden, welche Art von Kompetenz- bzw. Kontrollregelungen an deutschen und an amerikanischen Hochschulen bestehen, wie Leitungspersonen eingesetzt werden und welche Kompetenzen diese innehaben.

2.2.3 Lose gekoppelte Systeme

Der organisationstheoretische Ansatz der Hochschule als lose gekoppeltes System nach Weick stützt sich auf die Annahme der begrenzten Rationalität von Personen und Strukturen in Organisationen und wurde eigens für Hochschulen erarbeitet.⁷⁶ Weick beschäftigt sich vor allem mit dem Einfluss von strukturellen Regelungen in Hinblick auf die operative Aufgabenerfüllung an Hochschulen. Wesentliche Gesichtspunkte sind hierbei das hohe Maß an Autonomie der Professoren, der maßgeblichen Aufgabenträger von Hochschulen, sowie die organisatorische Aufteilung von Hochschulen in Disziplinen, die nur wenig untereinander verbunden sind.⁷⁷

Die Analyse der Koordinationsmechanismen von Schulen und Hochschulen hat in den 1970er Jahren die Diskussion um die Frage ausgelöst, inwiefern komplexe Systeme, entgegen den traditionellen Vorstellungen von Organisationen als ganzheitliche Institution, intern nur lose gekoppelte Systeme ausbilden. Die ursprüngliche Annahme einer logischen Verknüpfung zwischen den verschiedenen Organisationsteilen sowie einer engen Kopplung zwischen den Strukturen, Zielen, Aktivitäten und Ergebnissen wurde in der Folge grundlegend in Frage gestellt. Hiernach können lose gekoppelte Systeme gleichermaßen nach Sicherheit strebende geschlossene Systeme, wie auch unbestimmte, mit Ungewissheit konfrontierte, offene Systeme sein.⁷⁸ Der Ansatz der lose gekoppelten Systeme ist folglich nicht auf eine bestimmte Kategorie interagierender Systemelemente beschränkt. Hierdurch können beispielsweise Verknüpfungen zwischen Organisationseinheiten, zwischen Absichten und Handlungen, zwischen Zielen und Mitteln sowie zwischen heutigen und zukünftigen Ereignissen betrachtet werden.⁷⁹

Die lose Kopplung ist eine spezielle Eigenart sozialer Systeme, der zufolge verschiedene, miteinander interagierende Elemente und Komponenten eines Systems in unterschiedlichem Maß miteinander verknüpft sind und aufeinander reagieren während die einzelnen Subsysteme gleichzeitig eine gewisse logische und physi-

⁷⁶ Vgl. Orton/Weick 1990, S. 219.

⁷⁷ Vgl. Kühler 2005, S. 43.

⁷⁸ Vgl. Thompson 1967, S. 10.

⁷⁹ Vgl. Orton/Weick 1990, S. 207.

sche Autonomie behalten und dadurch zu unabhängigem Handel befähigt bleiben.⁸⁰ Dabei gestaltet sich die gegenseitige Einflussnahme der lose gekoppelten Elemente aufeinander eher plötzlich als konstant, eher gelegentlich als dauernd, eher vernachlässigbar als signifikant, eher indirekt als direkt sowie eher nach einer gewissen Zeit als sofort.⁸¹ Institutionen des Bildungswesens werden nach Weick als typische lose gekoppelte Systeme betrachtet. Die lose Kopplung bezieht sich hierbei vor allem auf die Aktivitäten zur Aufgabenerfüllung und die Hierarchieebenen, da Hochschulen weder durch formale, hierarchische Weisungs- und Kontrollbeziehungen, noch durch aufgabeninduzierte Beziehungen und Verflechtungen in ihren einzelnen Teilen zusammengehalten werden. Die Aktivitäten und Entscheidungen an einer Stelle der Hochschule finden nicht zwangsläufig Widerhall an anderen Stellen der Institution.⁸² Professoren und Lehrpersonal haben dadurch ein außergewöhnlich hohes Maß an Unabhängigkeit gegenüber Kollegen und Vorgesetzten.⁸³

Die lose Kopplung von Systemelementen bei der Aufgabenerfüllung nach Weick entspricht an Hochschulen in struktureller Hinsicht dem Aufbau von Hochschulen in Fachbereiche, Disziplinen, Departments, Institute, Fakultäten oder ähnliche gleichberechtigte Unterabteilungen, die untereinander jedoch nur wenig Anknüpfungspunkte besitzen. Hierdurch findet eine sehr heterogene Entwicklung der einzelnen Wissenschaftsdisziplinen an Hochschulen statt. Klüver zufolge unterscheiden sich diese in ihrer erkenntnistheoretischen-kognitiven Situation, ihrer Leistungsfähigkeit und ihren Beziehungen zu ihren jeweiligen Anwendungsfeldern teilweise so sehr, dass man kaum noch von einer einheitlichen Institution Hochschule sprechen kann.⁸⁴

Weick sieht als Vorteil der losen Kopplung an, dass sich die einzelnen Systemkomponenten in einem stets veränderlichen Verhältnis zueinander befinden und dass somit nicht jede Änderung in einem Teil der Hochschule notwendigerweise eine Veränderung der gesamten Hochschule mit sich bringt. Durch den modularen Aufbau werden die lokale Sensitivität und die Elastizität gegenüber Umweltveränderungen gefördert und gleichzeitig Turbulenzen abgefedert.⁸⁵ Zurückzuführen sind diese Vorteile auf die Fähigkeit der Subsysteme zur Selbststeuerung. Dies kann gleichzeitig die Koordinationskosten in lose gekoppelten Systemen auf ein

⁸⁰ Vgl. Weick 1976, S. 3.

⁸¹ Vgl. Weick 1982, S. 380.

⁸² Vgl. Weick 1976, S. 4 und 17.

⁸³ Vgl. Kühler 2005, S. 44.

⁸⁴ Vgl. Klüver 1984, S. 49.

⁸⁵ Vgl. Weick 1976, S. 6.

Minimum reduzieren.⁸⁶ Der Vorteil der Abfederung kann jedoch zum Nachteil werden, wenn die Selbststeuerung versagt und intervenierende Eingriffe notwendig werden.⁸⁷

Die Frage nach den Ursachen der schwachen Ausprägung der Kopplungsmechanismen, sowohl der aufgabenbezogenen Beziehungen als auch der hierarchischen Weisungs- und Kontrollbeziehungen, an Hochschulen begründet Weick damit, dass Hochschulen stark vom Merkmal der Ungewissheit geprägt sind, ihre Aufgaben sind diffus, ihre Technologien unklar.⁸⁸ Weick folgert hieraus, dass aufgrund fehlender Kenntnisse über Ursache- und Wirkungszusammenhänge der Aktivitäten an Hochschulen bürokratische, formale Muster der Kopplung weder erwünscht noch funktional sind.⁸⁹

Nach dem Ansatz von Weick erweisen sich Hochschulen demnach aufgrund ihres hohen Maßes an Autonomie von Professoren und Lehrpersonal gegenüber Kollegen und Vorgesetzten und ihrer Gliederung in verschiedene Fachdisziplinen, die untereinander unverbunden sind, als lose gekoppelte Systeme. Weiterhin trennt der Autor in seinem Ansatz die formale Organisationsstruktur von der auszuübenden Aktivität und stellt folglich die Vorstellung einer instrumentalen Beziehung zwischen organisatorischen Maßnahmen und individuellem Verhalten infrage. Vielmehr betont wird in diesem Zusammenhang die Bedeutung von informellen Verhaltensnormen für den inneren Zusammenhalt der Hochschule.⁹⁰ Für die vorliegende Arbeit ist der Ansatz der lose gekoppelten Systeme insofern von Wichtigkeit, da in Bezug auf die Analyse der Rahmenbedingungen des deutschen und des amerikanischen Hochschulsystems die Ansicht vertreten werden kann, dass die Einführung von Student Recruitment nicht an jeder Hochschule gleiche Voraussetzungen findet.

2.2.4 Soziale Normen

Nach der Theorie der Institution sind normative Verhaltensstrukturen als soziale Normen unterschiedlicher Explizitheit und Verbindlichkeit definiert, die das Verhalten der Mitglieder einer Organisation auf Grundlage gemeinsamer Ziele, internalisierter Verhaltensstandards oder eines ausgeprägten Solidaritätsgefühls lenken. Hierbei reicht das Spektrum von informellen Beziehungen bis zu formalen Kodifizierungen. Soziale Normen

⁸⁶ Vgl. Engels 2001, S. 49.

⁸⁷ Vgl. Kühler 2005, S. 45.

⁸⁸ Vgl. Cohen/March/Olson 1972 und Weick 1976.

⁸⁹ Vgl. Weick 1976, S. 12 und S. 17.

⁹⁰ Vgl. Kühler 2005, S. 46.

haben einen vorschreibenden, präskriptiven Charakter inne und sind Gruppennormen, die von Gruppen für ihre eigenen Ziele entwickelt werden und Verhaltensanforderungen aufstellen.⁹¹ Typische Merkmale normativer Verhaltensstrukturen sind nach Melville die Vorgabe bestimmter Handlungsweisen über historische Zeiträume hinweg sowie deren objektive Geltung.⁹² Die Befolgung sozialer Normen kann sowohl kognitiv als auch unbewusst vor sich gehen.

Diese Definition deckt sich mit den Ansätzen der Organisationstheorie, die seit einigen Jahren das Phänomen der Organisationskultur diskutieren. Dieses Konzept besagt, dass Organisationsmitglieder die Überzeugungen und Ziele der Organisation engagiert verfolgen, wenn ihre eigenen diesbezüglichen Vorstellungen mit diesen weitgehend übereinstimmen. Es besteht Einigkeit darin, dass der Begriff „*Organisationskultur*“ für Denk- und Verhaltensmuster sowie für Normen und Werte steht, die sich über einen längeren Zeitraum hinweg in einer Organisation herausgebildet haben und von den Organisationsmitgliedern als gültig akzeptiert werden.⁹³ Diese Werte und Einstellungen werden in diesem Sinne oft in der Konfrontation mit einer anderen Kultur aufgedeckt.⁹⁴ Soziale Normen im Hochschulbereich sind hierbei nicht unabhängig von normativen Regulationen in anderen Bereichen, z. B. wie Politik und Wirtschaft.⁹⁵

Normative Verhaltensstrukturen existieren auf der generellen als auch auf einer speziellen Ebene. Im Hinblick auf die spezielle Ebene spielt die s. g. Bezugsgruppe eine wichtige Rolle. Als Bezugsgruppen werden Eigen- oder Fremdgruppen verstanden, zu welchen ein Individuum eine kognitive oder emotionale Beziehung hat. Die Bezugsgruppe wirkt dadurch handlungsleitend, dass sie Normerfüllung positiv und Normverletzung negativ sanktioniert. Dabei können sich Individuen den Normen und Werten einer Gruppe aus Kalkül unterwerfen oder sich im Laufe der Zeit mit diesen identifizieren und sie sich zu eigen machen.⁹⁶ Für Hochschulen als Organisationen im Rahmen der Theorie der Institution spielen in dieser Arbeit vor allem die normative Inpflichtnahmen durch die Organisation an sich, als auch die externen Bezugsgruppen, eine Rolle. Für die detaillierte Ausgestaltung der wichtigsten normativen Verhaltensstrukturen im Rahmen der Theorie der Institution an Hochschulen wird auf die organisationstheoretischen Ansätze der Organisationskultur und der Professionalisierung zurückgegriffen.

⁹¹ Vgl. Kühler 2005, S. 47.

⁹² Vgl. Melville 1992, S. 9.

⁹³ Vgl. Engels 2001, S. 281-285.

⁹⁴ Vgl. Hofstede 1980, S. 1169.

⁹⁵ Vgl. Kühler 2005, S. 48.

⁹⁶ Vgl. Etzioni 1957, S. 12.

In der Organisationskultur wird nach Schein in drei Ebenen der Kulturanalyse unterschieden: dem Symbol-system, den Normen und Standards sowie den Basisannahmen, wobei den Kern einer Kultur die Basisannahmen ausmachen.⁹⁷ Diese sind die, als selbstverständlich vorausgesetzten, unbewussten und unsichtbaren grundsätzlichen Annahmen über das Wesen und das Verhalten des Menschen sowie über die Identität, die Realität und die Umwelt einer Organisation.⁹⁸ Somit schafft die Organisationskultur einen Konsens der Organisationsmitglieder über fast alle wichtigen Fragen der Organisationsgestaltung und -entwicklung. Durch eine gewisse Abstimmung der gegenseitigen Erwartungen wirken die kulturell verankerten Normen und Verhaltensweisen gleichzeitig handlungsleitend und -beschränkend und vermitteln identische Vorstellungen über Gruppenzugehörigkeit, Macht, Sanktionen sowie zwischenmenschliche Beziehungen und reduzieren dadurch Unsicherheit.⁹⁹ Parallel dazu übernimmt die Gemeinschaft der Organisationsmitglieder an Hochschulen die Rolle einer sanktionierenden Instanz und übt eine nahezu allgegenwärtige soziale Kontrolle aus.¹⁰⁰

Demzufolge sind kulturelle Regelungen in einem hohen Maß motivationsrelevant einzustufen, da sie an den vordergründigen Bedürfnissen der Organisationsmitglieder anknüpfen und über eine kollektive, sich gegenseitig bestärkende, Verpflichtung auf zentrale Werte der Organisation, deren psychische Beschaffenheit zu beeinflussen, suchen.¹⁰¹ Das Motivationspotenzial kultureller Regelungen hängt eng damit zusammen, in welchem Ausmaß Organisationsmitglieder eine hohe moralische Verpflichtung gegenüber den Zielen der Organisation empfinden und in welchem Maße die Organisation über eine große normativ-ideelle Belohnungsmacht verfügt.¹⁰² Dementsprechend hoch ist die Bedeutung der Frage des Ausgleichs oder der Enttäuschung der Erwartung in der normativen Organisation Hochschule.¹⁰³

Jedoch sind kulturelle Regelungen nicht nur ein Instrument zu den normativen Inpflichtnahmen der Hochschulmitglieder, sondern auch gleichzeitig Quelle der Motivation. Hier sei darauf verwiesen, dass Hochschulen im Allgemeinen mit Mitgliedern ausgestattet sind, die nicht nur mit Inhalten umgehen, die größtenteils ideeller Natur sind, sondern die auch einer bestimmten Selbstdefinition anhängen, die vor allem in dem oft behaupteten Altruismus der akademischen Profession gründet, deren Mitglieder ihr Leben nicht dem Materia-

⁹⁷ Vgl. Schein 1992, S. 269.

⁹⁸ Vgl. Kühler 2005, S. 50.

⁹⁹ Vgl. Schein 1992, S. 53 und 71.

¹⁰⁰ Vgl. Kühler 2005, S. 509.

¹⁰¹ Vgl. Engels 2001, S. 291.

¹⁰² Vgl. Etzioni 1975, S. 66 und Frey 1997, S. 32.

¹⁰³ Vgl. Engels 2001, S. 296.

lismus sondern dem Gemeinwohl verpflichtet haben.¹⁰⁴ Durch das Konzept der Organisationskultur können einzelne Institutionen nach den genannten Aspekten in ihren jeweiligen Charakteristika analysiert und erfasst werden. Die Organisationskultur stellt gleichzeitig ein wichtiges Element normativer Verhaltensstrukturen dar, die in Organisationen erzeugt werden und bestehen. Ausgehend von dieser organisationsinternen Sozialisationsquelle soll im Folgenden die organisationsexterne Quelle sozialer Normen, die Professionalisierung, aufgezeigt werden.

Die Professionalisierung stellt eine, für Hochschulen bedeutende, organisationsexterne Determinante dar.¹⁰⁵ Allgemein zeichnet Professionalisierung einen Aufgabenträger als erfahren und kompetent aus. Die funktionale Dimension der Professionalisierung zielt auf das komplexe, wissenschaftlich fundierte Expertenwissen der Professionals ab. Durch ihre Qualifikation nehmen diese meist eine herausgehobene gesellschaftliche und organisatorische Stellung ein.¹⁰⁶ Dadurch, dass sich die Kontrolle der Professionals aufgrund ihres Wissensvorsprungs als schwierig erweist, gewinnt die soziale Dimension an Bedeutung. So vertreten Professionen bestimmte zentrale Werte und Normen, die an einem Dienstideal ausgerichtet sind und das Handeln ihrer Mitmenschen prägen. Durch eine enge, individuelle und kollektive soziale Einbindung in die jeweilige Profession sichern die Professionals ihrer Organisation, ihren Klienten oder der Gesellschaft integriertes und kompetentes Handeln zu. Dies ist Voraussetzung für eine funktionierende Selbstkontrolle.

Auf individueller Ebene entsteht diese Einbindung durch die Verinnerlichung spezieller Handlungsprogramme und berufsständischer Normen bereits während der Ausbildung. Hierdurch unterwerfen die Professionals ihre komplexen Fertigkeiten sowie ihr Spezialwissen internalisierten Standards und Kontrollmechanismen.¹⁰⁷ Auf kollektiver Ebene hingegen werden normkonformes Verhalten und die Ausrichtung an Berufsidealen vielfach institutionell abgesichert.¹⁰⁸

Professionals erhalten im Rahmen ihrer Berufsausübung ein hohes Maß an Autonomie, relative Kontrollfreiheit durch Laien sowie ein hohes Einkommen verbunden mit hoher gesellschaftlicher Anerkennung.¹⁰⁹ Professionelle Berufsgemeinschaften als wichtige Bezugsgruppen außerhalb einer Organisation beeinflussen somit das Verhalten von Organisationsmitgliedern durch soziale Normen. Der Anspruch auf ein Kompetenz-

¹⁰⁴ Vgl. Clark 1983, S. 74.

¹⁰⁵ Vgl. Freidson 1994, S. 13.

¹⁰⁶ Vgl. Engels 2001, S. 144.

¹⁰⁷ Vgl. ebd., S. 311.

¹⁰⁸ Vgl. Goodey 1957, S. 194.

¹⁰⁹ Vgl. Rüchemeyer 1980, S. 316.

monopol in Verbindung mit der engen Einbindung in die jeweilige Berufsgruppe hat typische Verhaltensmerkmale von Professionals zur Folge. Durch ihre Selbstverpflichtung verbessern Professionals im Idealfall auch nach ihrem Ausbildungsende kontinuierlich ihre Fachkenntnisse. Als allgemeine Verhaltensmerkmale sind ein ausgeprägtes Autonomiebestreben und eine strikte Orientierung an den Mitgliedern der eigenen Profession anzusehen.¹¹⁰

Innerhalb von Hochschulen sind die verschiedenen Fachdisziplinen die zentralen sozialen Orte, die nicht nur Handlungsziele und -normen aufstellen und prägen, sondern auch berufliche Karrieren festlegen und Ressourcen verteilen. In diesem Zusammenhang entwickelt jede Bezugsgruppe in ihrem Bereich eigene Verhaltensstandards, wie z. B. historisch entstandene wissenschaftliche Verfahren und Methoden.¹¹¹ Die akademischen Disziplinen haben eine wichtige Bedeutung hinsichtlich der Vergabe oder des Entzugs von Reputation inne, dominieren Forschung und Lehre in ihrem Fachgebiet und bieten gleichzeitig eine Austausch- und Verständigungsbasis für die internationale Wissenschaftsgemeinschaft.

Nach Clark verbindet die Identität des Akademikers Professoren über alle Disziplinen hinweg, da alle ein Interesse teilen, das sie von anderen Menschen unterscheidet: Ein altruistisches Engagement, das gleichzeitig mit der hoch angesehenen Tätigkeit der Forschung und Lehre verbunden ist.¹¹² Die Kultur der akademischen Profession akzentuiert in diesem Zusammenhang im Besonderen die individuelle Autonomie und die Selbstverwaltung und minimiert dadurch gleichzeitig externe Kontrollen von Hochschulen in ihrer Bedeutung. Hierdurch werden den akademischen Hochschulmitgliedern eine gewisse Macht und ein gewisser gesellschaftlich anerkannter Status zuerkannt.¹¹³ Nach Merton sind als die grundlegenden Normen der akademischen Profession die Normen der wissenschaftlichen Arbeitsweise:

- universelle Standards,
- die Verpflichtung zur Weiterentwicklung des Wissens durch Grundlagenforschung ohne unmittelbare Fixierung auf die Anwendungsbezogenheit oder monetäre Erlöse,
- das Abwarten des Urteils über wissenschaftliche Beiträge bis zu deren kritischer Durchsicht und
- die vollständige Veröffentlichung und Zugänglichmachung von Forschungsergebnissen

¹¹⁰ Vgl. Kühler 2005, S. 54.

¹¹¹ Vgl. Klüver 1984, S. 49, Meyer-Abich 1988, S. 34 und Goldschmidt 1991, S. 42 und 78.

¹¹² Vgl. Clark 1983, S. 91-92.

¹¹³ Vgl. Kühler 2005, S. 56.

zu betrachten. Diese vier Gebote umfassen gemeinsam mit der akademischen Freiheit auch die Grundlagen der akademischen Normen. Die Einhaltung der beruflichen Standards wird von der Profession formell durch Verfolgung von Verstößen entgegen Verhaltensstandards vor Ehrengerichten oder vergleichbaren Standesinstitutionen überwacht. In Bezug auf die Verhaltensnormen von Akademikern hinsichtlich der Lehre zeigt sich, dass diese grundsätzlich nicht nur das Unterrichten Studierender, sondern auch die Vorbereitung von Kursen, das Korrigieren von Prüfungen sowie die Betreuung der Studierenden umfasst. Auch auf die regelmäßige Weiterbildung innerhalb der Wissenschaftsdisziplin und in Lehrmethoden wird innerhalb der Profession Wert gelegt. Zusammenfassend kann ausgesagt werden, dass für eine effektive und effiziente Aufgabenerfüllung einer Hochschule ein Gleichgewicht zwischen kulturellen und strukturellen Kontrollarten zu finden ist, wobei es letztendlich von den jeweiligen Steuerungsbedingungen abhängt, welchem Steuerungsmechanismus und welcher Gestaltungsform der Steuerungsregelungen der Vorzug zu geben ist.¹¹⁴

2.2.5 Dauer und Wandel

Dadurch, dass in der vorliegenden Arbeit spezifische Ausprägungen von Hochschulen in Deutschland und in den USA behandelt werden, wird in der Folge ein theoretischer Abschnitt zu Dauer und Wandel von Institutionen notwendig, um durch diesen Aussagen über mögliche Risiken und Chancen bei der Einführung und Umsetzung von Student Recruitment an deutschen Hochschulen ableiten zu können. Eine Institution ist zur Wahrung ihrer Dauerhaftigkeit darauf angewiesen, ihre Form zu verändern. Hierbei kann institutioneller Wandel grundsätzlich aus strukturellen oder aus kulturellen Gründen geschehen.¹¹⁵ Der Wandlungsprozess setzt stets an den verschiedenen gegebenen Ausgangspunkten oder organisatorischen Strukturen an und resultiert aus in- oder externen Veränderungen.¹¹⁶

Die Determinanten der externen Situation können in soziopolitische und aufgabenspezifische Umwelten getrennt werden. Soziopolitische Kontextfaktoren im Bereich der externen Einflüsse werden in rechtlich-politische und gesellschaftlich-kulturelle Bedingungen untergliedert. Als aufgabenspezifische Kontextfakto-

¹¹⁴ Vgl. Engels 2001, S. 414.

¹¹⁵ Vgl. Melville 1992, S. 19.

¹¹⁶ Vgl. Scott 1986, S. 240.

ren sind Leistungsabnehmer, Lieferanten, Konkurrenten und Technologien anzusehen.¹¹⁷ Speziell die Leistungsabnehmer einer Organisation konfrontieren diese mit Ungewissheit, deren Ausmaß vor allem von der Art der bereitgestellten Leistung und der strategischen Ausrichtung der Organisation abhängt.¹¹⁸ Als Determinanten der internen Situation sind einerseits vergangenheitsbezogene Faktoren wie Alter der Organisation, Art der Gründung und Entwicklungsstadium und andererseits gegenwartsbezogene Kriterien wie Zielsystem,¹¹⁹ Leistungsprogramm, Technologien, Rechtsform und Eigentumsverhältnisse, geografische Streuung sowie Eigenschaften der personellen Aufgabenträger zu betrachten.¹²⁰

Nach Melville können Institutionen als Reaktionsarten auf veränderte Umweltbedingungen einerseits die Rückholung frühere Befindlichkeit und andererseits die Anpassung an gegenwärtige Umweltanforderungen anstreben. Erstere Reaktionsart erschöpft sich im Aufruf früherer Werte oder Sinnmuster, die nicht als überholt angesehen werden und deren Organisationsform wieder anzupassen ist.¹²¹ Anpassung an gegenwärtige Anforderungen dahingegen kann zum einen auf der Ebene der organisatorischen Regulierung oder aber auf der Ebene der, zugrunde liegenden, normativen Verhaltensstruktur erfolgen. Die letztgenannte Art der Anpassung bringt Korrekturen in der Leitidee mit sich und kann zur Neuorientierung der Aufgaben oder Ziele einer Organisation führen. Ziel hierbei ist es, eine Identität in veränderten Verhältnissen zu bewahren.¹²²

Erst durch den Umsetzungsprozess entwickelt Wandel eine Bedeutung. Es erweist sich hierbei allerdings als schwierig, dessen Zeitpunkt zu bestimmen. Gleichzeitig erschwert die Tendenz von Institutionen zur Anpassung von Innovationen an die jeweiligen Gegebenheiten die Bestimmung des Wandels. Wandel ist somit von Institutionen nur bedingt zu kontrollieren.¹²³ Durch die Ausführungen zu Dauer und Wandel können in der Folge bei der Untersuchung des Student Recruitments an deutschen und amerikanischen Hochschulen sowohl die jeweiligen Beweggründe als auch die Art und der Umfang des Wandels vor einem theoretischen Hintergrund eingeordnet werden. Obwohl die Prozesse von institutionellem Wandel oft nicht plan- und vorhersehbar sind, sollen im Rahmen dieser Arbeit die kulturellen und strukturellen Kontexte in Deutschland und den USA im Hinblick auf Student Recruitment aufgezeigt werden und dadurch einen Beitrag zu vorhersehbaren strukturellen Risiken und zu möglichen Umsetzungschancen zu leisten.

¹¹⁷ Vgl. Engels 2001, S. 130.

¹¹⁸ Vgl. Thompson 1967, S. 15.

¹¹⁹ Vgl. Engels 2001, S. 131.

¹²⁰ Vgl. Kühler 2005, S. 61.

¹²¹ Vgl. Jaspers 1945/1986, S. 97.

¹²² Vgl. Melville 1992, S. 19-21.

¹²³ Vgl. March/Olsen 1989, S. 58.

2.3 Hochschulen aus einer marketingtheoretischen Perspektive

Nach der theoretischen Einordnung der Organisation Hochschule in die Theorie der Institution soll nun die Einordnung des Hochschulmarketings in die Marketingwissenschaft erfolgen. Hierfür werden die theoretische und die praktische Entwicklung des Marketingbegriffs theoretisch und praktisch aufgezeigt, verschiedene Marketingansätze diskutiert und schlussendlich der Begriff „Hochschulmarketing“ definiert.

2.3.1 Entstehung und Entwicklung des Marketings

Zweifelloos hat Marketing als betriebswirtschaftliche Disziplin in den vergangenen Jahrzehnten, gleichwohl in der Wissenschaft wie auch in der Praxis, enorm an Bedeutung gewonnen. Der Begriff „Marketing“ ist aus dem englischen „(to) market“ (vermarkten/Markt) abgeleitet worden.¹²⁴ Dieser Begriff lässt erkennen, dass der Markt im Mittelpunkt aller betrieblichen Aktivitäten stehen soll. Nach Meffert kann Marketing als Arbeitsbegriff als: „(...) die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der gesamten Unternehmung“¹²⁵ beschrieben werden. Als Ausgangspunkt zur Herleitung des Begriffs „Hochschulmarketing“ werden in der Folge die wesentlichen Paradigmen¹²⁶ der Marketingtheorie dargestellt. Innerhalb dieser haben sich im Laufe der vergangenen Jahrzehnte drei wesentliche Forschungsprogramme herauskristallisiert:

- die klassische Absatztheorie
(institutionenorientierter Ansatz, warenorientierter Ansatz und funktionenorientierter Ansatz),
- die Ansätze der modernen Marketingtheorie
(systemorientierter Ansatz, verhaltenswissenschaftlicher Ansatz, entscheidungsorientierter Ansatz und situativer Ansatz) sowie

¹²⁴ Vgl. Homburg/Krohmer 2006, S. 2.

¹²⁵ Meffert 2005, S. 8.

¹²⁶ Unter einem Paradigma versteht man grundlegende Leitideen und wissenschaftliche Problemlösungsmuster, die von Vertretern eines wissenschaftlichen Fachgebiets weitgehend geteilt werden. Vgl. Kuhn 1973.

– die neuen Paradigmen der Marketingtheorie

(informationsökonomischer Ansatz, interaktiver Netzwerkansatz und prozessorientierter Ansatz).¹²⁷

Zu den ältesten Ansätzen der Marketingwissenschaft zählen institutionen- und warenorientierte Ansätze, deren Gegenstand Deskription, Klassifikation und Erklärung empirisch relevanter absatzwirtschaftlicher Institutionen ist. Einen speziellen Schwerpunkt innerhalb der institutionenorientierten Forschung bildet die Diskussion verschiedener Betriebsformen des Handels und der Erklärungsansätze für den institutionellen Wandel im Handel. Der warenorientierte Ansatz stellt einzelne Produkte in den Fokus der Marketinganalyse.¹²⁸

Ausgehend von der Identifikation spezieller Produkteigenschaften werden für einzelne Produktkategorien Besonderheiten der Marketingausgestaltung abgeleitet. Es wird die Annahme zugrunde gelegt, dass in Abhängigkeit der jeweiligen Produkteigenschaften verschiedene Kaufentscheidungstypen vorherrschen und sich hieraus für die Marketinggestaltung differenzierte Anforderungen ergeben. Grundsätzlich hat sich in den 1970er Jahren eine güterspezifische Unterteilung in den Marketingansätzen nach den Kategorien Konsumgüter, Investitionsgüter und Dienstleistungen durchgesetzt.¹²⁹ Der funktionenorientierte Ansatz beinhaltet die Beschreibung der einzelnen Funktionen des Marketings, die in einer Vielzahl von Systematisierungen der betrieblichen Funktionenlehre münden. Forschungsgegenstand ist hierbei ein spezielles Absatzgut zwischen dessen Produktion und Konsum eine Reihe von Spannungen bestehen, die durch absatzwirtschaftliche Instrumente zu überbrücken sind.¹³⁰

Basierend auf der klassischen Absatztheorie haben sich in den 1960er und 1970er Jahren die Ansätze des modernen Marketings etabliert. Zielsetzung systemtheoretischer Ansätze im Marketing ist die Erfassung und Beschreibung komplexer Marketingsysteme und das Herausstellen spezieller Verhaltensweisen einzelner Systemteilnehmer. Weiterhin sollen in praktisch normativer Weise Gestaltungsempfehlungen für das Marketing abgeleitet werden.¹³¹ Die Strukturierung komplexer Systeme und die Analyse einzelner Systemelemente, unter Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Erklärungsansätze, werden als Ausgangspunkt systemtheoretischer Überlegungen angesehen. Im Mittelpunkt der Systemanalyse stehen die Beschreibung und die Er-

¹²⁷ Vgl. Meffert 2005, S. 20.

¹²⁸ Vgl. Koppelman 1973.

¹²⁹ Vgl. Meffert 2005, S. 21.

¹³⁰ Vgl. Oberparleiter 1918 und Leitherer 1966.

¹³¹ Vgl. Baetge 1974.

klärung der, zwischen den einzelnen Systemelementen vorhandenen, Austauschbeziehungen. Als Vorteil systemtheoretischer Ansätze werden die Erfassung und Beschreibung komplexer Beziehungssysteme und die mehrdimensionale und ganzheitliche Betrachtung der Marketingproblemstellung angesehen.¹³²

Innerhalb verhaltenswissenschaftlicher Ansätze wird versucht, Wissen über die Handlungen von Kunden und Organisationen zu erlangen.¹³³ Ausgangspunkt verhaltenswissenschaftlicher Erklärungsansätze bildet oft eine grundlegende Typologisierung von Kaufentscheidungen. Während in der Vergangenheit zumeist die Erklärung einzelner Kaufentscheidungsprozesse im Mittelpunkt der Betrachtung stand, versuchen neuere Ansätze im Rahmen des Relationshipmarketings, sich auf die Analyse dauerhafter Kundenbeziehungen zu fokussieren und die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden hervorzuheben.¹³⁴

Der entscheidungsorientierte Ansatz stellt normative Aussagen über rationale Wahlhandlungen des Marketingmanagement ins Zentrum der Betrachtung.¹³⁵ Hierbei wird die Bewältigung von marketingbezogenen Problemstellungen als Entscheidungsprozess verstanden. Die Entscheidungssituationen werden durch die Begriffe „Ziele“, „Alternativen“, „Umweltzustände“ und „Konsequenzen“ bzw. „Ergebnisse“ beschrieben. Der Marketingentscheidungsprozess wird durch die Situationsanalyse sowie die Formulierung von Marketingzielen und -strategien abgebildet. Der entscheidungsorientierte Ansatz hat in der amerikanischen und deutschen Marketingtheorie weite Verbreitung gefunden und bestimmt die Forschungsprogramme der Marketingwissenschaft bis in die heutige Zeit.¹³⁶

Der situative Ansatz stellt unter Rückgriff auf die, Mitte der 1960er Jahre in der Organisationstheorie gewonnenen, Erkenntnisse kontextbezogene Anpassungsnotwendigkeiten in den Vordergrund.¹³⁷ Zielsetzung ist hierbei die Identifikation relevanter Situationsvariablen, Kategorien ähnlicher Situationen und die Auswahl situationsadäquater Gestaltungsempfehlungen, um einen möglichst optimalen Fit zwischen der Marktsituation und den Marketingstrategien sicherzustellen.¹³⁸ Neben informationsökonomischen Ansätzen zählen prozess- und netzwerkorientierte Ansätze zu den neuen Paradigmen in der Marketingtheorie. Die Hauptprobleme des Marketings werden in den informationsökonomischen Ansätzen in der Bewältigung von marktbezogenen

¹³² Vgl. Meffert 2005, S. 23.

¹³³ Vgl. Howard/Seth 1969, Koeber-Riel 1972, Meffert 1992 und Kroeber-Riel/Weinberg 1999.

¹³⁴ Vgl. Berry 1983, Diller/Kusterer 1988.

¹³⁵ Vgl. Meffert 1999, S. 94.

¹³⁶ Vgl. Meffert 2005, S. 22.

¹³⁷ Vgl. Kast/Rosenzweig 1970 und Kieser/Kubicek 1992.

¹³⁸ Vgl. Meffert 2005, S. 23.

Informations- und Unsicherheitsproblemen gesehen. Der Ansatz unterstellt, dass bei realen Transaktionsprozessen zwischen Anbietern und Nachfragern Informationsasymmetrien, und damit einhergehende Verhaltensunsicherheiten, entstehen können. Der Abbau von Informationsdefiziten verursacht Informationskosten, erhöht die Transaktionskosten und wirkt sich somit auf die Transaktionsprozesse in verschiedener Weise aus. Die Höhe des Informationsdefizites bzw. der -kosten und das damit zusammenhängende Maß an Verhaltensunsicherheit der Nachfrager, wird vom Beurteilungsverhalten eines Leistungsangebotes bestimmt.

Die neueren Bemühungen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre, die klassische Funktionenlehre durch eine stärkere Prozessorientierung zu ergänzen, führten in der Marketingwissenschaft zu einer zunehmenden Berücksichtigung dieser Perspektive. Der funktionsübergreifende, integrierende Prozessgedanke ist, der Marketingphilosophie durch die Zielsetzung der Planung, Koordination und Kontrolle aller, auf den Absatzmarkt gerichteten, Aktivitäten immanent anzusehen. Jedoch hat sich dieser Anspruch in der Praxis noch nicht hinreichend durchgesetzt.

Das Paradigma interaktiver Netzwerke basiert auf der These, dass die Vorstellung von einzelnen Transaktionen für das Verständnis der Kundenbeziehungen und das Entstehen neuer Organisationsformen nicht angebracht sei. *„Die bisher übliche instrumentelle, eher auf den kurzfristigen Erfolg ausgerichtete, Einwegbetrachtung soll durch eine prozessuale, ganzheitliche und dynamisch angelegte Betrachtung von Austauschbeziehungen abgelöst werden.“*¹³⁹ Beeinflussungsmarketing soll durch Beziehungsmarketing abgelöst werden.¹⁴⁰ Neu ist hierbei die strategisch angelegte Perspektive, die in einem, auf Harmonie ausgerichteten, Leitbild für Geschäftsbeziehungen, der inneren Verpflichtung gegenüber den Geschäftsbeziehungen, der Gestaltung ökonomischer Anreize für den Aufbau und die Erhaltung einer dauerhaften Geschäftsbeziehung und vor allem in der Bedeutung des Konstrukts Vertrauen zur Erklärung von langfristigen Geschäftsbeziehungen zum Ausdruck kommt.¹⁴¹

Dieser Art der Partnerschaft zu allen Anspruchsgruppen wird das Relationshipmarketing gerecht.¹⁴² Der Aufbau von Vertrauen, als Grundvoraussetzung jeder Beziehung, ist nur möglich, wenn sich alle Unternehmensmitglieder durch eine starke Corporate Identity der Kundenorientierung verpflichtet fühlen. Diese skizzierten Wissenschaftsprogramme der Marketingtheorie setzen bei der Erklärung und Gestaltung realer Marketing-

¹³⁹ Meffert 2005, S. 24-26.

¹⁴⁰ Vgl. Mc Kenna 1991 und Grönroos 1996.

¹⁴¹ Vgl. Plötner 1995.

¹⁴² Vgl. Backhaus 1997.

phänomene unterschiedliche Akzente und stehen dabei nicht nur in konkurrierender Beziehung zueinander, sondern ergänzen sich zum Teil im Sinne komplementärer Forschungsrichtungen. Die erweiterte Sichtweise der marktorientierten Führung führt zum Leitbild des integrativen Marketings, in dem alle Stakeholder zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen einbezogen werden.¹⁴³

¹⁴³ Vgl. Meffert 2005, S. 26-27.

Tabelle 1: Paradigmen der Marketingforschung

Quelle: (In Anlehnung an: Meffert 2005, S. 19-28)

Marketingparadigmen		
Klassische Absatztheorie	Ansätze der modernen Marketingtheorie	Neue Paradigmen der Marketingtheorie
Institutionenorientierter Ansatz	Verhaltenswissenschaftlicher Ansatz	Informationsökonomischer Ansatz
Beschreibung, Klassifikation und Erklärung empirisch bedeutsamer absatzwirtschaftlicher Institutionen, insbesondere des Handels und seiner Betriebsformen	Gewinnung von Erkenntnissen über Kaufentscheidungsprozesse von Konsumenten und Organisationen sowie der Wirkung von Marketinginstrumenten auf diese Prozesse	Verstärkte Berücksichtigung von marktbezogenen Informations- und Unsicherheitsproblemen, (Informationsasymmetrien zwischen Anbietern und Nachfragern)
Funktionenorientierter Ansatz	Entscheidungsorientierter Ansatz	Relationship Ansatz
Systematisierung der Funktionen des Marketings nach räumlichen und objektbezogenen Gesichtspunkten, (Unterscheidung zwischen Hersteller- und Handelsmarketing)	Ableitung normativer Aussagen über rationale Wahlhandlungen des Marketingmanagements zur optimalen Zielerreichung, (im Hinblick auf den Marketinginstrumenteinsatz)	Erklärung und Gestaltung von dauerhaften Kundenbeziehungen zur Erreichung eines nachhaltigen Erfolges ("Kundenbindung")
Warenorientierter Ansatz	Systemtheoretischer Ansatz	Ressourcenorientierter Ansatz
Spezifische Produkte und deren Eigenschaften führen zu differenzierten Anforderungen an den Marketing-Mix Bedeutende Einteilung: - Investitionsgüter - Dienstleistungen - Konsumgüter	Beschreibung und Erklärung umfassender Marketing-Systeme sowie einzelner Systemelemente, (Einbezug der gesellschaftlichen oder ökologischen Komponenten)	Erklärung überdurchschnittlicher Renditen als Ergebnis besonderer Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens ("Kernkompetenz")
	Situativer Ansatz	Prozessorientierter Ansatz
	Identifikation relevanter Situationsvariablen und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen zur Erlangung eines Fit zwischen Marktsituation und Marketingstrategien bzw. -instrumenten, (innerhalb des Produkt-Lebenszyklus)	Erklärung und Gestaltung inner- und zwischenbetrieblicher Prozesse zur Optimierung des Kundennutzens und Vermeidung von Ineffizienzen, (z. B. Konzepte: - Lean Management, - Business- und Process-Reengineering - Efficient Consumer Response)
1930	1960	1990
Zeit →		

An die theoretische Herleitung des Marketingbegriffs anschließend, wird nun die praktische Entstehungsgeschichte des Marketings aufgezeigt. Dies ist für die vorliegende wissenschaftliche Arbeit relevant, da Hochschulmarketing, als Teil der Bildungsforschung, als überwiegend empirische und anwendungsbezogene Forschungsrichtung angesehen wird. Der Marketingbegriff wurde seit seiner Entstehung um das Jahr 1910 in den USA ständig angepasst und erweitert.¹⁴⁴ In Deutschland fand die Marketingtheorie erst nach dem Jahr 1945 Berücksichtigung. Alewell unterscheidet zwischen drei Entwicklungslinien der Marketingtheorie:

- die Entwicklung des Marketings in Phasen,
- die Verbreitung des Marketinggedankens auf neue Branchen und Sektoren sowie
- die Anwendung des Marketingansatzes auf Organisationen, die nicht gewinnorientiert ist.

Nach Alewell verlief die Entwicklung des Marketings von der produktorientierten Phase über die marktorientierte Phase hin zur marktschaffenden Phase. Innerhalb der produktorientierten Phase war das Marketing auf die reine Absatzfunktion beschränkt und die Unternehmen sahen die Herausforderung des Marketings in der Optimierung ihrer Produktionsprozesse. Als Absatzproblem war nur der Transfer der Ware zum Kunden zu lösen.¹⁴⁵ Es werden folgende vier absatzpolitische Instrumente unterschieden:

- Produktpolitik,
- Preispolitik,
- Distributionspolitik und
- Kommunikationspolitik.

Diese vier klassischen Instrumente sind auch heute noch wesentlicher Bestandteil moderner Marketingansätze. Ansteigende Produktionskapazitäten und steigender Wettbewerbsdruck führten zu einer Entwicklung vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt.¹⁴⁶ Diese Entwicklung ist als Beginn der marktorientierten Phase zu be-

¹⁴⁴ Vgl. Wangen-Goss 1983, S. 33.

¹⁴⁵ Vgl. Alewell 1977, S. 263-274.

¹⁴⁶ Vgl. Hermeier 1992, S. 58-60.

trachten. In der marktorientierten Phase wurde der Verkauf nicht mehr mit dem Absatz gleichgesetzt, sondern vielmehr durch Werbung, Verkaufsförderung und verbesserte Distribution gesteigert. Marketing wurde mit der marktorientierten Unternehmensführung gleichgestellt. Dies bedeutete für Unternehmen, alle betrieblichen Funktionen auf die Anforderungen des Absatzmarktes auszurichten. Kundenwünsche und Konkurrenzangebote mussten in der Folge permanent analysiert werden. Der angestiegene Wettbewerbsdruck sowie Marktsättigungstendenzen stellten schließlich den Übergang zur marktschaffenden Phase dar.

Durch Erschließung von neuen Märkten versuchten die Unternehmen dem gestiegenen Wettbewerbsdruck zu entgehen. Die Entwicklung von neuen Produkten auf Basis von Kundenbedürfnissen und -wünschen ist als Geburtsstunde der Marktforschung anzusehen. Aufgrund der begrenzten Möglichkeit, neue Märkte zu erschaffen, konzentrierten sich die Unternehmen darauf, bestehende Märkte stärker zu segmentieren und zu differenzieren. Nach dem Marketingverständnis von Kotler und Bliemel, als einen Prozess der Herbeiführung von Austauschprozessen, erzeugt dies eine interessenpluralistische Perspektive und verlangt eine Ausrichtung an den Bedürfnissen aller relevanten Anspruchsgruppen.¹⁴⁷

Die zweite Entwicklungslinie nach Alewell ist die wachsende Verbreitung des Marketinggedankens auf neue Branchen und Sektoren. War der Begriff „*des Marketings*“ zunächst nur auf Konsumgüter bezogen, wurde er in der Folge aber auch auf den Investitionsgüter- und Dienstleistungsbereich ausgedehnt. Als dritte Entwicklungslinie nach Alewell wird die Anwendung des Marketingansatzes auf Organisationen, die nicht gewinnorientiert arbeiten, betrachtet.¹⁴⁸ Das traditionelle Marketingverständnis von „*Waren gegen Geld*“ wurde durch Marketing als einen Prozess, „*(...) durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen*“¹⁴⁹, abgelöst.

Diese Definition umfasst sowohl das Marketing in erwerbswirtschaftlichen Betrieben als auch in nicht-erwerbswirtschaftlichen Institutionen, wie in Theater, in Kirchen oder in Hochschulen. Es wird die Unterscheidung in kommerzielles und nicht-kommerzielles (Nonprofit-)Marketing getroffen.¹⁵⁰ Zusammenfassend kann die Entwicklung des Marketings in den drei Marketingverständnissen des Marketings als Absatzpolitik von Unternehmen, des Marketing als marktorientierte Unternehmensführung und des Marketings als Ma-

¹⁴⁷ Vgl. Meffert 2005, S. 8.

¹⁴⁸ Vgl. Alewell 1977, S. 263-274.

¹⁴⁹ Kotler/Bliemel 2001, S. 12.

¹⁵⁰ Vgl. Wefers 2007, S. 40.

nagement von Austauschbeziehungen betrachtet werden.¹⁵¹ Mit dem Wandel des Marketingbegriffs im Zeitablauf gingen auch verschiedene Marketingdefinitionen einher. Nach dem Aufzeigen der theoretischen und praktischen Grundlagen des Marketings im Allgemeinen sollen nun in der Folge die Ansätze des Dienstleistungs-, Nonprofit-, Relationship- und Integrativen Marketings dargestellt werden, die für das Hochschulmarketing relevant sind.

Tabelle 2: Der Wandel der Interpretation des Marketings

Quelle: (In Anlehnung an: Meffert 2005, S. 10)

Jahr	Definition	Philosophie
1948	„Marketing ist die Erfüllung derjenigen Unternehmensfunktionen, die den Fluss von Gütern und Dienstleistungen vom Produzenten zum Verbraucher bzw. Verwender lenken.“ (American Marketing Association (AMA))	Distributionsorientierung des Marketing
1967	„Marketing ist die Analyse, Organisation, Planung und Kontrolle der kundenbezogenen Ressourcen, Verhaltensweisen und Aktivitäten einer Firma mit dem Ziel, die Wünsche und Bedürfnisse ausgewählter Kundengruppen gewinnbringend zu befriedigen.“ (Kotler) ¹⁵²	Konsumentenorientierung des Marketings (Bedürfnisse)
1977	„Marketing ist die Planung, Koordination und Kontrolle aller, auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten, Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozess verwirklicht werden.“ (Meffert)	
1980	„Das Marketingkonzept geht davon aus, dass der Schlüssel zur Erreichung der Unternehmensziele in der Bestimmung der Bedürfnisse und Wünsche von Zielmärkten und der Befriedigung dieser Wünsche in einer effektiveren und effizienteren Art und Weise als der Wettbewerb besteht.“ (Kotler)	Wettbewerbsorientierung des Marketing (Wettbewerbsvorteil)
1985	„Marketing ist der Prozess von Planung und Umsetzung, von Entwicklung, Preissetzung, Kommunikation und Distribution von Ideen, Gütern und Dienstleistungen zur Ermöglichung von Austauschprozessen, welche die individuellen und organisationsbezogenen Zielsetzungen erfüllen.“ (AMA)	Marketing als Management von Austauschprozessen (Transaktionen)
1990	„Marketing hat als Unternehmensaufgabe den Aufbau, die Aufrechterhaltung und die Verstärkung der Beziehung mit Kunden, mit anderen Partnern (Stakeholdern) und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu gestalten. Mit der Sicherung der Unternehmensziele sollen auch die Bedürfnisse der beteiligten Gruppen befriedigt werden.“ (Grönroos)	Marketing als Management von Beziehungen (Anreiz/Beitragsgleichgewicht)

¹⁵¹ Vgl. Wefers 2007, S. 39-41.

¹⁵² Kotler 1967.

2.3.2 Ansatz des Dienstleistungsmarketings

Hochschulmarketing ist ohne Zweifel als ein elementarer Faktor eines modernen Hochschulmanagements zu verstehen. Die Hochschulen leisten Dienste an der Gesellschaft, die durch ihren öffentlichen Auftrag genau definiert sind.¹⁵³ In der Hochschulmarketingliteratur herrscht ein Grundverständnis darüber, dass das Hochschulmarketing seinen Ursprung im Dienstleistungsmarketing hat, dies ist u. a. in Artikeln,¹⁵⁴ Grundlagenaufsätzen,¹⁵⁵ Buchbeiträgen¹⁵⁶ und Buchveröffentlichungen¹⁵⁷ belegt. Unabhängig von Hochschulen ist festzustellen, dass es noch keine einheitliche Definition zum Dienstleistungsmarketing gibt.¹⁵⁸ Die vorhandenen Definitionsversuche lassen sich in drei Gruppen unterteilen: die Definition des Dienstleistungsbegriffs durch die Definition von Beispielen, die Definition des Dienstleistungsbegriffs durch die Negativdefinition gegenüber von Sachgütern und die Definition des Dienstleistungsbegriffs durch konstitutive Merkmale.¹⁵⁹

Dieser Arbeit wird die nachfolgende Definition zugrunde gelegt: *„Dienstleistungen sind Austauschprozesse zwischen zwei oder mehreren Partnern, die damit einen gegenseitigen Nutzen generieren. Der Dienstleistungsanbieter führt auf den Grundlagen bereitgestellter Ressourcen Prozesse durch, in welchen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer oder weitere externe Faktoren so interagieren, dass an Menschen oder Gütern Nutzen stiftende Wirkungen erzielt werden (Prozess- und Ergebnisnutzen).“*¹⁶⁰

Aus Sicht des Dienstleistungsmarketings können Hochschulen als Dienstleistungsbetriebe betrachtet werden, die sich nach Wissensgebieten gliedern und Leistungen für Dritte erstellen. Aus einer ökonomischen Perspektive betrachtet, können die Leistungen einer Hochschule als Absatzobjekte im Sinne eines Leistungsbündels verstanden werden.¹⁶¹ Der gesamte Bildungsprozess an einer Hochschule ist ein Bündel aus verschiedenen Teilleistungen.¹⁶² Obwohl Dienstleistungsangebote einen sehr differenzierten Charakter besitzen, lassen sich im Vergleich zu Sachgütern die folgenden, für Hochschulen relevante, Gemeinsamkeiten

¹⁵³ Vgl. Wefers 2007, S. 47.

¹⁵⁴ Vgl. Siegel 2001.

¹⁵⁵ Vgl. Hansen/Langer 1998.

¹⁵⁶ Vgl. Reckenfelderbäumer/Seon-Su 2006c.

¹⁵⁷ Vgl. Amrhein 1998 und Stauss, Balderjahn/Wimmer 1999.

¹⁵⁸ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 15-17.

¹⁵⁹ Vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 27.

¹⁶⁰ Purschert 2001, S. 435.

¹⁶¹ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 407.

¹⁶² Vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2004, S. 57.

verdeutlichen: Immaterialität, Nicht-Lager- und Transportfähigkeit, Integration des externen Faktors bei der Leistungserstellung, Auftragsindividualität und Abhängigkeit von adjunktiven Gütern.

Immaterialität bedeutet, dass Dienstleistungen physisch nicht wahrnehmbar und somit in ihrer Vergleichbarkeit eingeschränkt sind. Die Hochschulleistung der Lehre ist, mit Ausnahme der Erstellung von Lehrmaterial und Berichten, immateriell. Die Produktion und der Konsum von Lehrangeboten an Hochschulen erfolgt in der Regel zeitgleich somit sind diese nichtlagerfähig.¹⁶³ Dies bedeutet für eine Hochschule, dass sie über genügend Kapazitäten verfügen muss, um Spitzenbelastungen zu bewältigen.¹⁶⁴ Die Integration des externen Faktors bei der Leistungserstellung besagt, dass der Studierende in die Dienstleistungserstellung der Lehre integriert ist und durch seine Mitarbeit am Endprodukt der Wissensgewinnung aktiv beteiligt ist.

Dieses Merkmal ist an der Hochschule je nach Veranstaltungstyp unterschiedlich stark ausgeprägt. Öffentliche Dienstleistungen sind häufig Massenprodukte, die sich an einen anonymen Markt richten und standardisierbar sind.¹⁶⁵ Von dieser Auftragsindividualität kann im Hochschulbereich nur begrenzt gesprochen werden, da die Lehrangebote zwar von mehreren Studierenden gleichzeitig genutzt werden, der Standardisierung jedoch, durch die Aufhebung von Hochschulrahmenplänen innerhalb der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes, Grenzen gesetzt sind. Ein weiteres Merkmal von Dienstleistungen, das gerade für das Hochschulmarketing Ansatzpunkte bildet, ist die Abhängigkeit von adjunktiven Gütern. Dieser Ansatz von Scheuch sagt aus, dass die Verrichtung einer Dienstleistung stark von den Fähigkeiten der Personen, die diese erbringen abhängen. Speziell bei Bildungsleistungen hängt die Dienstleistungsqualität stark von den Dienstleistungserbringern, somit im Hochschulbereich von den Lehrenden, ab.

Da sich die Qualität von Dienstleistungen vorab nur schwer prüfen lässt, geht der Dienstleistungsabnehmer bei der Auswahl des Dienstleistungsanbieters ein größeres Risiko als beim Kauf von Sachgütern ein. Hierdurch wird eine intensivere Informationsbeschaffung des Dienstleistungsabnehmers im Vorhinein notwendig. Diese Ausgangssituation kann durch Hochschulen als Chance zur Gewinnung von Studienanfängern genutzt werden.

¹⁶³ Eine Ausnahme wäre die Aufzeichnung von einzelnen Vorlesungen, dies stellt aber aufgrund der Ermangelung von Dialogmöglichkeiten keine Alternative zu klassischen Unterrichtsformen dar.

¹⁶⁴ Vgl. Wefers 2007, S. 50.

¹⁶⁵ Vgl. Raffée/Fritz/Wiedemann 1994, S. 31.

2.3.3 Ansatz des Nonprofitmarketings

Neben der Verankerung im Dienstleistungsmarketing kann Hochschulmarketing auch aus dem Nonprofit-Marketing hergeleitet werden.¹⁶⁶ Die Erweiterung des Gegenstandsbereichs des Marketings auf nicht erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Organisationen erfolgte im Jahr 1969 durch Kotler und Levy und wurde in der Marketingwissenschaft teilweise heftig diskutiert.¹⁶⁷ Die Ausweitung des Marketinggedankens auf Nonprofit-Organisationen (NPO's) basiert auf der Annahme prinzipieller Gleichartigkeit der Austauschprozesse bei kommerziellen und nichtkommerziellen Organisationen. Auch NPO's verfolgen gegenüber ihren Austauschpartnern Bedarfsdeckungs- und/oder Beeinflussungsziele, die sich durch den zielgerichteten Einsatz von Marketinginstrumenten effizienter realisieren lassen.¹⁶⁸ Kommerzielle Unternehmen und NPO's haben formal betrachtet somit das gleiche Problem zu lösen: die Beschaffung von Ressourcen und deren zielgerichtete Kombination zur Leistungserbringung.

D. h. NPO's sind gleichwohl wie erwerbswirtschaftliche Unternehmen zielgerichtete, produktive, soziale Systeme, deren Leistungen das Ergebnis einer Kombination von Ressourcen sind. Für die Abgrenzung von NPO's und kommerziellen Unternehmen ist die Bedarfsdeckungsfunktion von NPO's zentral.¹⁶⁹ Hochschulen arbeiten rein erwerbswirtschaftlich und werden überwiegend über Steuern, Beiträge und Gebühren finanziert. Dabei dienen sie gemeinwirtschaftlichen Aufgaben und ihre primäre Zielsetzung ist am Gemeinwohl ausgerichtet. Im Gegensatz zu Profit-Organisationen, deren Formalziele Kostensenkung oder Gewinnerzielung sind, verfolgen NPO's Sachziele, wie die Erfüllung des Bildungsauftrags.¹⁷⁰ Nach Kotler und Andreasen bedient Hochschulmarketing durch Austauschprozesse mit der Öffentlichkeit, mit Leistungsabnehmern und mit Ressourcengebern alle drei Marktsegmente des Nonprofit-Marketing: Public Marketing, Absatzmarketing und Beschaffungsmarketing.¹⁷¹

¹⁶⁶ Vgl. Kotler 1982, S. 8, Wangen-Goss 1983, S. 35, Raffée/Fritz/Wiedemann 1994, S. 19 und Trogele 1995, S. 4.

¹⁶⁷ Vgl. Raffée/Wiedemann/Abel 1983, S. 681.

¹⁶⁸ Vgl. Kotler/Levy 1969, S. 15.

¹⁶⁹ Vgl. Loevenich 2009, S. 29.

¹⁷⁰ Vgl. Wefers 2007, S. 46.

¹⁷¹ Vgl. Kotler/Andreasen 2003.

2.3.4 Ansatz des Relationshipmarketings

Die Evolution zum Relationshipmarketing wird nach Brodie, Coviello, Brookes und Little teils als ein Paradigmenwechsel charakterisiert.¹⁷² Durch die Konstituierung einer Beziehung aus Einzeltransaktionen ist Relationshipmarketing dennoch nicht als eine Neudefinition des Marketinggedankens, sondern eher als eine Weiterentwicklung des traditionellen Marketings aufzufassen.¹⁷³ Diese Sichtweise wird durch eine Gegenüberstellung der Unterscheidungsmerkmale von Transaktionsmarketing einerseits und Relationshipmarketing andererseits offenbart: Im Hinblick auf die Betrachtungsfristigkeit hat das Transaktionsmarketing einen eher temporären, das Relationshipmarketing dahingegen einen eher dauerhaften Charakter.

Während sich das Transaktionsmarketing auf die kurzfristige Initiierung von Leistungsverkäufen bezieht, steht beim Relationshipmarketing die langfristige Gestaltung von Kundenbeziehungen im Vordergrund. Im Hinblick auf das Objekt der Marketingaktivitäten steht die Leistung des Anbieters im Mittelpunkt von Maßnahmen des Transaktionsmarketing, wohingegen sich Relationshipmarketingmaßnahmen nicht nur auf die Leistung, sondern auch auf die Kunden beziehen. Im Gegensatz zum Denkschema im klassischen Produktlebenszyklus des Transaktionsmarketing betrachtet das Relationshipmarketing einen Kundenbeziehungslebenszyklus, um die Kundenbeziehung dauerhaft aufrechtzuerhalten. Als Hauptziel des Transaktionsmarketing ist die Gewinnung neuer Kunden zu betrachten. Dahingegen konzentriert sich das Relationshipmarketing nicht lediglich auf die Kundenakquisition, sondern überdies auf die Kundenbindung und -rückgewinnung. Im Fokus des Transaktionsmarketing steht primär die Leistungserstellung. Relationshipmarketing hingegen strebt eine Interaktion mit dem Kunden an, um die Leistungen des Anbieters an den individuellen Kundenbedürfnissen auszurichten.¹⁷⁴

Der Ansatz des Relationshipmarketings ist auf den Gedanken der Entwicklung und Verbesserung bestehender Kundenbeziehungen zurückzuführen. Dieser Marketingansatz basiert auf der Annahme, dass die Akquise von Neukunden immer höhere Kosten verursacht als die Gewinnung bestehender Kunden als treuen und loyalen Partner auf Lebenszeit.¹⁷⁵ Nach Bruhn umfasst Relationshipmarketing „(...) sämtliche Maßnahmen der Ana-

¹⁷² Vgl. Brodie/Coviello/Brookes/Little 1997.

¹⁷³ Vgl. Gummesson 1994 und Baker/Buttery/Richter-Buttery 1998.

¹⁷⁴ Vgl. Bruhn 1999b.

¹⁷⁵ Vgl. Pohl 2003, S. 6.

lyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen, insbesondere zu den Kunden, des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen. ¹⁷⁶ Ziel des Relationshipmarketings ist eine lebenslange Bindung der Partner an das Unternehmen bzw. die Organisation.¹⁷⁷ Im engeren Sinn konzentriert sich Relationshipmarketing lediglich auf die Beziehungen zwischen Anbietern und Kunden, im weiteren Sinn auf alle in- und externen Beziehungen und Bezugsgruppen.¹⁷⁸

Da Hochschulen über vielfältige relevante Interessengruppen und Beziehungsgeflechte verfügen, auf die sich ihr Marketing ausrichtet, gilt an ihnen der erweiterte Relationshipmarketinggedanke. Auf Hochschulen und die Zielgruppe der (zukünftigen) Studierenden übertragen, bedeutet Relationshipmarketing, die lebenslange Bindung der (ehemaligen) Studierenden an die Hochschule. Diese Bindung bringt für die Hochschule langfristig die Vorteile engagierter und motivierter Studierender, die als Co-Produzenten die Qualität von Forschung und Lehre erhöhen, eine stabile Finanzierungsgrundlage, eine Steigerung der Hochschulreputation sowie ein aktives Alumninetzwerk mit sich. Aus der, von Bruhn zugrunde gelegten, Definition lassen sich Entscheidungs-, Anspruchsgruppen-, Zeitraum- und Nutzenorientierung als Merkmale des Relationshipmarketing ableiten.¹⁷⁹

Unter Relationshipmarketing wird folglich ein Managementansatz verstanden, der sich mit der Steuerung von Kundenbeziehungen befasst und durch eine Entscheidungsorientierung Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle umsetzt. Demgemäß stellt das Relationshipmarketing einen integrierten Ansatz dar, unter dessen Dach alle Marketingaktivitäten einer Hochschule gefasst werden können. Neben der bereits aufgezeigten Entscheidungsorientierung liegt dem Konzept des Relationshipmarketings eine Anspruchsgruppenorientierung zugrunde, die sich im weiteren Sinne auf sämtliche Stakeholder und im engeren Sinne auf die Abnehmer einer Hochschule bezieht. Für den Erfolg einer Hochschule sind letztendlich die Studierendenbeziehungen bestimmend. Relationshipmarketing beschäftigt sich nicht nur mit der Initiierung von Beziehungen (Gewinnung), sondern ferner mit der Stabilisierung und Intensivierung (Bindung) sowie, im Falle eines Abbruchs der Beziehung durch den Studierenden, der Wiederaufnahme (Rückgewinnung). Auf diese Weise wird durch eine Zeitraumorientierung dem dynamischen Charakter von Studierendenbeziehungen, vor allem durch

¹⁷⁶ Bruhn 2001, S. 9.

¹⁷⁷ Vgl. Wefers 2007, S. 52.

¹⁷⁸ Vgl. Purschert 2001, S. 45.

¹⁷⁹ Vgl. Bruhn 2001, S. 10.

das Konzept des Studierendenbeziehungslebenszyklus, Rechnung getragen. Das Relationshipmarketing verfolgt eine Nutzensorientierung, da die Vorteilserlangung für die Beziehungspartner im Vordergrund steht. Im Hinblick auf Studierendenbeziehungen liegt der Nutzen für den Studierenden in der Erfüllung seiner Bedürfnisse durch die Hochschule, indes der Nutzen für die Hochschule in der Profitabilität bzw. Wertschöpfung durch seine Studierendenbeziehungen anzusehen ist.¹⁸⁰

Die Lebenszyklusanalyse versucht, Gesetzmäßigkeiten im Verlauf des Untersuchungsgegenstands zu identifizieren, um daraus Schlussfolgerungen für die Marktbearbeitung ziehen zu können.¹⁸¹ Der Kundenbeziehungslebenszyklus, als weiteres zentrales Lebenszykluskonzept, beschreibt die Intensität der Kundenbeziehung in Abhängigkeit von der Dauer der Beziehung zum Dienstleistungsunternehmen. Innerhalb der einzelnen Phasen empfinden die potenziellen und aktuellen Kunden eine unterschiedliche Stärke der Kundenbeziehung und haben entsprechend unterschiedliche Erwartungen bezüglich der Ausgestaltung der Marketinginstrumente.¹⁸² Der Kundenbeziehungslebenszyklus ist ein wesentliches Element des Kundenbeziehungsmanagements (Customer Relationship Management, CRM).

Kern des Kundenbeziehungsmanagements ist die systematische Ausgestaltung und Pflege der Kundenbeziehungen, die auf das Ziel der Kundenzufriedenheit ausgerichtet sind und mit den Instrumenten des Kundenbeziehungsmanagements verfolgt werden.¹⁸³ Nach Hippner und Wilde wird Kundenbeziehungsmanagement wie folgt definiert: „CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, (...) und Serviceorientierung aufzubauen und zu festigen.“¹⁸⁴ Des Weiteren grenzt Hippner die Begrifflichkeiten des „Kundenbeziehungsmanagements“ im Hinblick auf die, zu bearbeitenden, Beziehungen: potenzielle Kunden, gegenwärtige Kunden und verlorene Kunden voneinander ab.¹⁸⁵

¹⁸⁰ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 75.

¹⁸¹ Vgl. ebd., S. 186.

¹⁸² Vgl. ebd., S. 190-192.

¹⁸³ Vgl. Weinmann 2007, S. 34.

¹⁸⁴ Diese Definition bezeichnet Kundenbeziehungsmanagement als Unternehmensphilosophie. Nach Schneck beinhaltet diese Einstellungen der Unternehmensleitung gegenüber der Gesellschaft, Wirtschaft und dem Individuum und beeinflusst somit die Strategien, Ziele und den Führungsstil eines Unternehmens. Vgl. Schneck 2004.

¹⁸⁵ Vgl. Hippner/Wilde 2006, S. 20.

Tabelle 3 Abgrenzung des Kundenbeziehungsmanagements*Quelle: (In Anlehnung an: Hippner 2006, S. 20)*

Kundenbeziehungsmanagement			
Beziehung	Kunden- gewinnungsmanagement	Kunden- bindungs- management	Kundenrückgewinnungs- management
Zielgruppe	potenzielle Kunden	aktuelle Kunden	verlorene Kunden

Auch Stauss¹⁸⁶ und Bruhn¹⁸⁷ unterteilen die Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus in die, aufeinander aufbauenden, Makrophasen: Kundengewinnung, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung. Die drei genannten Makrophasen beinhalten wiederum verschiedene Mikrophasen, beginnend mit der Anbahnungs- und endend mit der Abstinenzphase. Georgi ergänzt die Darstellung des Kundenbeziehungslebenszyklus um die Phase der Revitalisierung.¹⁸⁸ Am Anfang der Kundenbeziehung steht die Makrophase der Kundengewinnung. Diese wird in die Anbahnungs- und die Sozialisationsphase unterteilt.

Ziel der Anbahnungsphase ist es, die Aufmerksamkeit potenzieller Kunden durch den Einsatz des Marketing-Mix' zu erregen. In der Sozialisationsphase wird angestrebt, durch eine intensive Betreuung des Kunden eine erste Geschäftsbeziehung anzubahnen.¹⁸⁹ Nach der Anbahnung der ersten Geschäftsbeziehung beginnt die zweite Makrophase des Kundenbeziehungslebenszyklus, die Kundenbindung, die sich in die Mikrophasen Wachstum und Reife unterteilt. In der Wachstumsphase werden die Beziehungsintensität und der Ertrag pro Kunde durch die Marketinginstrumente des Cross-Sellings¹⁹⁰ und des Up-Sellings¹⁹¹ erhöht sowie möglichst alle Informationen über den Kunden erfasst. Auf diese Weise kann der Kunde individuell umworben und in die Reifephase der Kundenbeziehung überführt werden.

¹⁸⁶ Vgl. Stauss 2000, S. 16.

¹⁸⁷ Vgl. Bruhn 2001, S. 4.

¹⁸⁸ Vgl. Georgi 2005, S. 63.

¹⁸⁹ Vgl. ebd., S. 231 und Wessling 2001, S. 13.

¹⁹⁰ Cross-Selling bezeichnet die Gesamtheit aller Bemühungen, dem Kunden über die gekauften Leistungen hinaus Produkte des gleichen Anbieters zu verkaufen, die mit dem Ursprungsprodukt in Beziehung stehen. Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1272.

¹⁹¹ Unter Up-Selling wird der zusätzlich Verkauf von ähnlichen aber höherwertigen Produkten verstanden Vgl. Schumacher/Meyer 2003, S. 23.

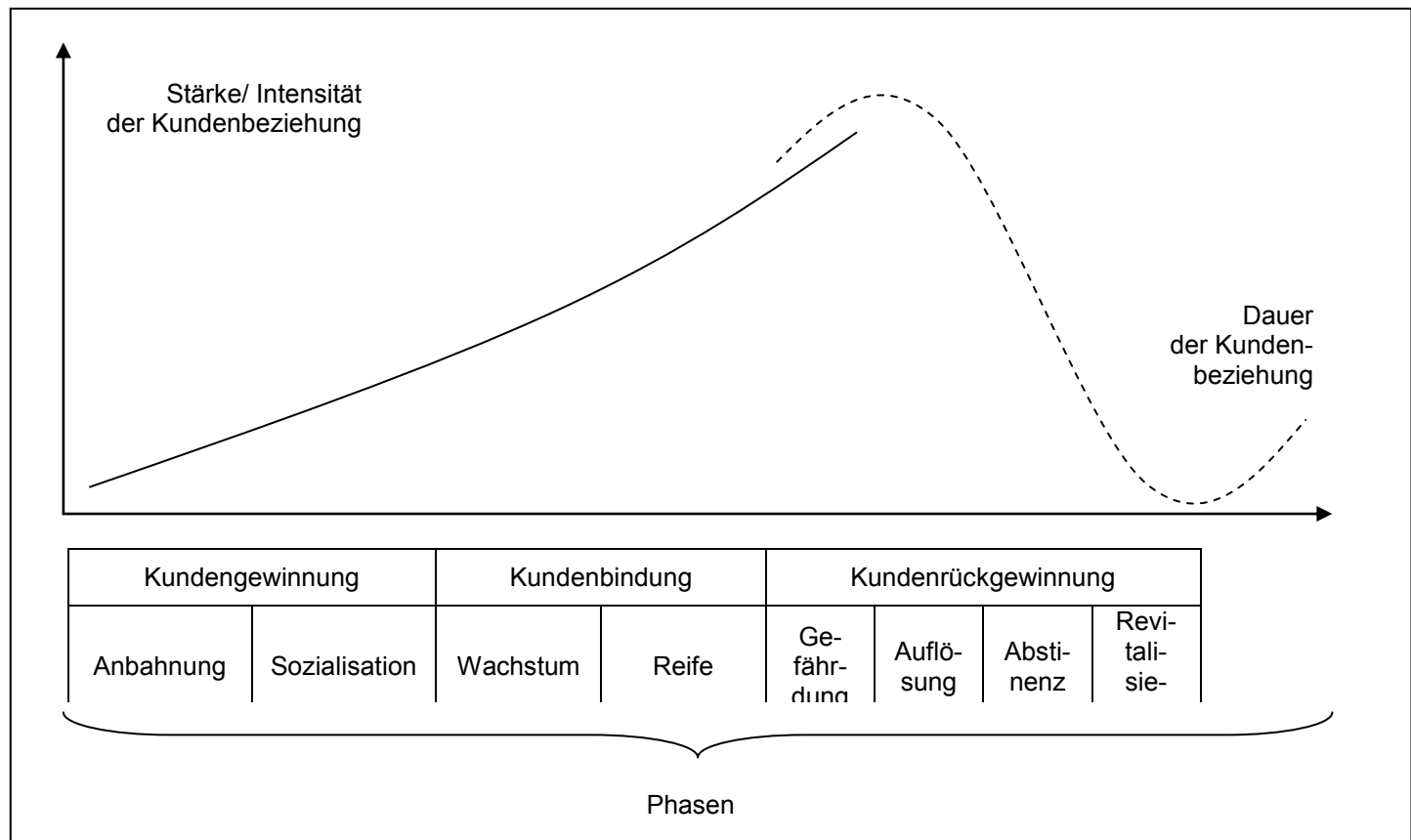
In der Reifephase soll ein möglichst hoher Gewinn für das Unternehmen realisiert werden. Dies wird durch Ausschöpfen der Kundenbeziehung versucht, indem der Kunde selbst weitere Produkte/Dienstleistungen erwirbt und diese weiterempfiehlt.¹⁹² Die dritte Phase des Kundenbeziehungslebenszyklus, die Kundenrückgewinnungsphase, beginnt mit der Mikrophase der Gefährdung. Die Gefährdung bezieht sich auf die Beziehung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen und wird durch einen sinkenden Informationsaustausch zwischen den Kooperationspartnern hervorgerufen und kann sich bis zur Phase der Auflösung der Beziehung entwickeln. Der Auflösungsphase folgt die Mikrophase der Abstinenz. Wird die Kundenbeziehung erneut belebt, ist dies als Neubeginn der Kundenbeziehung zu betrachten, die Beziehung befindet sich dann in der Phase der Revitalisierung.¹⁹³

¹⁹² Vgl. Weinmann 2007, S. 65.

¹⁹³ Vgl. Pepels 2002, S. 265.

Abbildung 4: Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus

Quelle: (In Anlehnung an: Stauss 2000, S. 16 und Bruhn 2001, S. 4)



Da die Phasen des Kundenbeziehungslebenszyklus den Lebenszyklus eines Studierenden nicht in ausreichendem Maß widerspiegeln, wird im Folgenden, der, von Weinmann entwickelte, Studierendenbeziehungslebenszyklus vorgestellt.¹⁹⁴ Dieser bildet die Grundlage für die Ausführungen zum strategischen Student-Recruitment-Konzept. Wachstums- und Sättigungsprozesse können, wie anhand des Kundenbeziehungslebenszyklus dargestellt, durch Lebenszyklusmodelle beschrieben werden. So, wie die Beziehung zwischen einem Kunden und einem Unternehmen im Rahmen eines Lebenszyklus betrachtet werden kann, ist dies nach dem Relationshipmarketingansatz ebenfalls für die Beziehung zwischen einem Studierenden und der Hoch-

¹⁹⁴ Vgl. Weinmann 2007, S. 49.

schule, an der er studiert, möglich.¹⁹⁵ Innerhalb des Studierendenbeziehungsmanagements können nicht ausschließlich Ertrag bringenden Kundenbeziehungen, wie im Kundenbeziehungsmanagement, das Ziel sein, da nicht die Kunden eines Unternehmens, sondern die Studierenden einer Hochschule im Mittelpunkt stehen. Diese sind zwar im Sinne des Absatzmarketings als Kunden einer Hochschule zu betrachten, beeinflussen jedoch durch ihre eigene Produktivität die Hochschuldienstleistungen und nehmen hierdurch eine komplexere Rolle als ein reiner Konsument ein.¹⁹⁶

Auf der Argumentation Weinmanns aufbauend, wurde durch Hippner und Wilde die folgende Definition für Studierendenbeziehungsmanagement entwickelt: „*Studierendenbeziehungsmanagement ist eine studierendenorientierte Hochschulphilosophie, die mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht, durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Auswahl-, Betreuungs- und Servicekonzepte fruchtbare Beziehungen im Sinne der Ausbildung und Forschung zwischen Hochschule und Studierenden aufzubauen und zu festigen.*“¹⁹⁷ Analog zum Kundenbeziehungsmanagement können auch im Studierendenbeziehungsmanagement im Hinblick auf die zu bearbeitenden Beziehungen die Zielgruppen der zukünftigen, gegenwärtigen und ehemaligen Studierenden abgegrenzt und ein Lebenszyklusmodell gebildet werden.

Tabelle 4: Abgrenzung des Studierendenbeziehungsmanagements

Quelle: (In Anlehnung an: Hippner 2006, S. 20)

Studierendenbeziehungsmanagement			
Beziehung	Studierendengewinnungsmanagement	Studierendenbindungsmanagement	Alumni-management
Zielgruppe	potenzielle Studierende	aktuelle Studierende	Alumni

¹⁹⁵ Allerdings kann ein Studierender nicht mit einem Kunden gleichgesetzt werden, da er als Mitgestalter von Hochschulprozessen und -dienstleistungen eine weitaus komplexere Rolle erfüllt. Vgl. Herold/Furst-Bowe 2005, S. 31.

¹⁹⁶ Vgl. Weinmann 2007, S. 49.

¹⁹⁷ Hippner/Wilde 2006, S. 6.

Der Studierendenbeziehungslebenszyklus beinhaltet die zentralen Stufen und Etappen im Verlauf der akademischen Ausbildung eines Studierenden. Weinmann beschreibt den Studierendenbeziehungslebenszyklus und dessen Makro- und Mikrophasen ausführlich: Dieser unterscheidet sich vom klassischen Kundenbeziehungslebenszyklusmodell durch eine differente Makrophasenaufteilung in die Phasen: Anbahnungs-, Einschreibe-, Studien-, Examens- und Alumniphase. Diese werden jeweils wiederum in Mikrophasen unterteilt. Als Anbahnungsphase wird im Studierendenbeziehungslebenszyklus der Zeitraum beschrieben, der vor der Entscheidung eines Studienberechtigten für ein Hochschulstudium liegt.

Die Wahl des Studiengangs beeinflusst die berufliche Zukunftsperspektive eines Studieninteressierten maßgeblich. Aus diesem Grund wird die Anbahnungsphase im Studierendenbeziehungslebenszyklus nicht als Mikrophase der Neukundenakquisition, sondern als separate Makrophase betrachtet. Die Anbahnungsphase wird in eine Informations- und eine Kontaktphase unterteilt. In der Informationsphase informiert sich ein Studieninteressierter über bestehende Hochschulen und Studiengänge und trifft eine Vorauswahl unter diesen. Die Informationsphase ist durch eine geringe Beziehungsstärke zwischen einem potenziellen Studierenden und einer Hochschule gekennzeichnet (bei Vorbehalten gegenüber einzelnen Hochschulen oder Hochschulen allgemein eventuell sogar negativ geprägt). Eine Hochschule sollte es daher anstreben, Studieninteressierte gezielt durch Öffentlichkeitsarbeit anzusprechen und das Hochschulselbstbild nach außen zu tragen.

In der anschließenden Kontaktphase tritt der Studieninteressierte mit, in der Informationsphase selektierten, Hochschulen in Kontakt. Es findet ein erster Informationsaustausch zwischen dem Studieninteressierten und der Hochschule statt. Da die Hochschule bereits in der vorangegangenen Informationsphase Auskünfte über ihr Leistungsangebot bereitgestellt hat, verläuft die Grenze zwischen den Mikrophasen der Information und des Kontakts fließend. In der Kontaktphase erhöht sich die Beziehungsstärke zwischen dem Studieninteressierten und der Hochschule. Die, in der Makrophase der Anbahnung, getroffene Vorauswahl bestimmter Studiengänge an ausgesuchten Hochschulen, und damit verbundenen Hochschulstandorten, wird in der anschließenden Phase der Einschreibung durch die Mikrophasen der Auswahl und Sozialisation konkretisiert. Innerhalb der Auswahlphase entscheidet sich der Studieninteressierte in einem intensiven Auswahlprozess für eine Bewerbung um bestimmte Studiengänge an den Hochschulen seiner Wahl. Fällt die Entscheidung des Studieninteressierten für eine Bewerbung um einen bestimmten Studienplatz positiv aus, erhöht dies die Beziehungsintensität zwischen dem potenziellen Studierenden und der Hochschule deutlich (dies ist in der Darstellung des Studierendenbeziehungslebenszyklus als Punkt-Linie in der Auswahlphase zu erkennen).

Fällt die Entscheidung über die Bewerbung um einen bestimmten Studienplatz dahin gegen negativ aus, wird die Beziehungsstärke jedoch gegen null sinken. Bei Studiengängen ohne Auswahlverfahren kommt die Be-

werbung um einen Studienplatz der Entscheidung für diesen gleich. Bei Studiengängen mit Auswahlverfahren wählen die Hochschulen ihrerseits die Studienanfänger aus den Studienbewerbern, die sich um die vorhandenen Studienplätze beworben haben, aus. Im idealen Student Recruitment werden die Bewerber bereits in der Anbahnungsphase erfasst und im Prozess der Studierendenauswahl evaluiert. Die Studierendenauswahl durch eine Hochschule kann, beispielsweise durch Studienplatzablehnungen infolge von Mehrfachbewerbungen, in mehreren Stufen erfolgen.

Nachdem der Studienbewerber einen Zulassungsbescheid für einen Studienplatz erhalten hat und sich für diesen immatrikuliert hat, befindet er sich innerhalb des Studierendenbeziehungslebenszyklus in der Sozialisationsphase. In dieser nähern sich der Studierende und die Hochschule gegenseitig an. Der Studierende lernt in dieser Phase sein neues Umfeld kennen. Dies kann durch Serviceleistungen der Hochschule deutlich unterstützt werden. Damit der Studierende diese in Anspruch nehmen kann, ist es seitens der Hochschule erforderlich, deren Angebot gezielt an die Studienanfänger zu kommunizieren. Ein zentraler Informationspunkt, an dem die Serviceleistungen einer Hochschule innerhalb der Sozialisationsphase gebündelt werden erleichtert dies. Durch den gesteigerten Kontakt innerhalb der Sozialisationsphase steigt die Beziehungsintensität zwischen den Beziehungspartnern Studierender und Hochschule leicht aber stetig an.¹⁹⁸

Mit der Aufnahme des Studiums beginnt innerhalb des Studierendenbeziehungslebenszyklus die gleichnamige Makrophase. Diese unterteilt sich in die Mikrophasen der Orientierung und Reife. Die Orientierungsphase gibt dem Studierenden und der Hochschule die Möglichkeit, zu erkennen, ob der Studierende einen für sich geeigneten Studiengang gewählt hat und den damit verbundenen Anforderungen gewachsen ist. Weiterhin hat der Studierende in dieser Phase die Möglichkeit, erste Erfahrungen in Bezug auf die Hochschulkultur und auf Prüfungen zu erlangen. In der Phase der Orientierung steigt mit erfolgreichem Erbringen der Studienleistungen die Beziehungsintensität zwischen dem Studierenden und der Hochschule. Man spricht von einer beginnenden Bindung des Studierenden an die Hochschule. Bei Nichterbringung der Studienleistungen sinkt die Bindung des Studierenden an die Hochschule – wie bereits bei der Entscheidung gegen die Bewerbung um einen bestimmten Studienplatz innerhalb der Auswahlphase – wiederum gegen null oder knüpft an eine weitere Orientierungsphase in einem anderen Studiengang an.

¹⁹⁸ Vgl. Weinmann 2007 S. 66-74.

An die Orientierungsphase knüpft die Reifephase an, in der die Studierenden ihr Studium absolvieren. Im Verlauf dieser Mikrophase verändert sich der Wissensstand des Studierenden über die Studieninhalte sowie die Hochschulkultur und -struktur, sodass auch hier eine gewisse Adaption der Betreuung zu berücksichtigen ist. Die Beziehung zwischen dem Studierenden und der Hochschule verändert sich dahin gehend, dass sich eine Bindung zwischen dem Studierenden und den Dozenten als Repräsentanten, entwickelt, welche die Beziehungsintensität weiter steigen lässt. Die Einbindung der Studierenden in die Forschung durch eine Tätigkeit als studentische Hilfskraft sowie die Vermittlung von fachbezogenen Praktika können diesen Prozess weiterführend unterstützen. Die Examensphase dient dem Vorbereiten und Ablegen der Abschlussprüfungen und wird folglich in die Mikrophasen der Vorbereitung und des Abschlusses gegliedert.

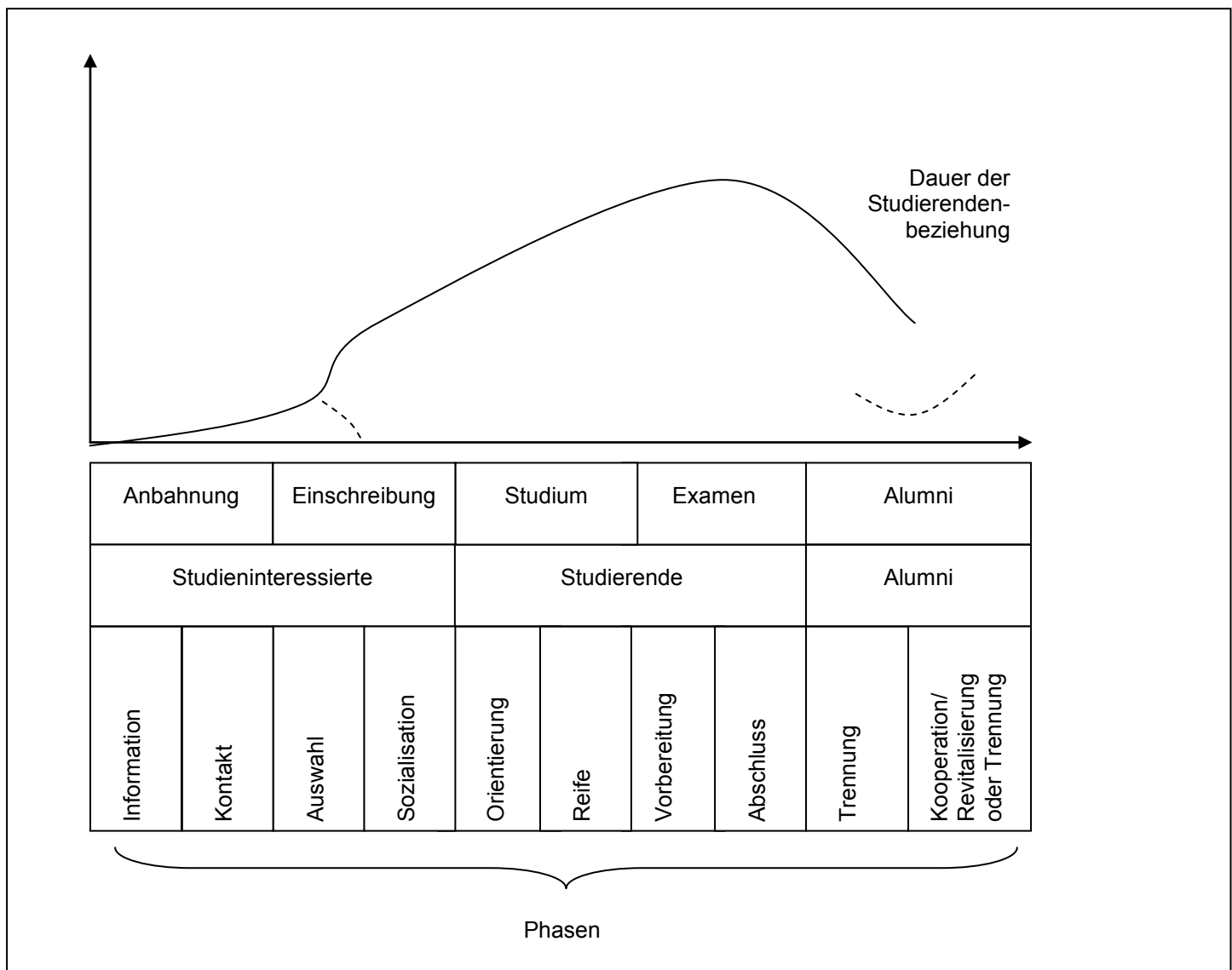
Die Abschlussphase beinhaltet das Ablegen von Blockprüfungen und das Anfertigen einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit. Hinsichtlich der inhaltlichen Anforderungen unterscheidet sich die Examensphase somit von der Phase des Studiums. Das Anfertigen der Abschlussarbeit erfordert eine besondere Betreuungssituation, die mit der Abgabe der Arbeit zu einer Konsolidierung der Beziehungsintensität führt. In der Abschlussphase beginnen sich die Studierenden weiterhin auf ihren Berufseinstieg vorzubereiten. Nach dem Ablegen der Abschlussprüfungen verlagert sich der Fokus der Studierenden auf ein Leben außerhalb der Hochschule. Damit wird der Höhepunkt der Beziehungsintensität zwischen einem Studierenden und einer Hochschule überschritten und die Beziehungsstärke beginnt langsam abzunehmen. Nach dem Ablegen der Abschlussprüfungen und der Abgabe der Abschlussarbeit verlässt der Studierende die Hochschule als Absolvent. Diese Makrophase wird als Alumniphase bezeichnet und untergliedert sich in die Mikrophasen der Trennung oder der Kooperation/Revitalisierung.

Die Phase der Trennung ist von einer organisatorischen Trennung des Studierenden von der Hochschule gekennzeichnet. Durch diesen Sachverhalt sinkt auch die Beziehungsintensität zwischen dem Studierenden und der Hochschule. Eine Revitalisierung der Beziehung durch eine erneute Aufnahme des abgeschlossenen Studiums des Absolventen an derselben Hochschule mutet äußerst gering an. Ein Aufbaustudium, eine Promotion oder eine Kooperation (z. B. in Form einer gemeinsamen Forschungsarbeit, Beratungsleistungen oder Human Ressource bzw. Talent Management) dahingegen, stellen Möglichkeiten dar, den Studierendenbeziehungslebenszyklus fortzuführen bzw. wiederzubeleben. Im Falle eines Aufbaustudiums oder einer Promotion bleibt die Beziehungsintensität zwischen dem Absolventen und der Hochschule konstant oder wächst weiter, im Falle einer Kooperation wird diese wiederbelebt. Wird durch den Absolventen keine der bisher genannten Möglichkeiten der Revitalisierung der Beziehung angestrebt, erfolgt die endgültige Trennung. In diesem Fall sinkt die Beziehungsintensität, und damit einhergehend die Bindung des Studierenden, stark ab. Letzteres soll

durch ein geeignetes Alumni Management verhindert werden, dessen Ziel es ist, die Absolventen als Unterstützer und Fundraiser langfristig an die Hochschule zu binden. Bei einer Revitalisierung der Beziehung innerhalb der Alumniphase kann deren Intensität über den maximalen Wert in der Examensphase hinauswachsen.¹⁹⁹

Abbildung 5: Phasen und Aufgaben innerhalb des Studierendenbeziehungslebenszyklus

Quelle: (In Anlehnung an: Weinmann 2007, S. 67)



¹⁹⁹ Vgl. Weinmann 2007 S. 66-74.

Die Entwicklung der Beziehungsintensität wurde im dargestellten Modell des Studierendenbeziehungslebenszyklus nach der Auswahlphase gering gleichförmiger als im Modell des Kundenbeziehungslebenszyklus angenommen, da die Studierenden nach der Einschreibung zum Studium an die Hochschule gebunden sind. Gebundenheit beschreibt nach Georgi: „(...) einen Bindungszustand, der für einen bestimmten Zeitraum fixiert ist“.²⁰⁰ Demgegenüber beschreibt Verbundenheit eine freiwillige Kundenbindung. Auch wenn die Eigenschaft der Gebundenheit im Studium freiwillig durch die Immatrikulation zustande kommt, ist ein Studierender doch in seiner Entscheidungsfreiheit, die Hochschule zu einem beliebigen Zeitpunkt zu wechseln, eingeschränkt.²⁰¹

Abbildung 6: Gegenüberstellung Kunden- und Studierendenbeziehungslebenszyklus

Quelle: (In Anlehnung an: Weinmann 2007, S. 67 Stauss 2000, S. 16 und Bruhn 2001, S. 4)

Kundenbeziehungslebenszyklus									
Phasen	Kundengewinnung		Kundenbindung			Kundenrückgewinnung			
	Anbahnung	Sozialisation	Wachstums	Reife	Gefährdung	Auflösung	Abstinenz	Revitalisierung	
Studierendenbeziehungslebenszyklus									
Phasen	Studierendengewinnung		Studierendenbindung			Studierendenrückgewinnung			
	Anbahnung		Einschreibung		Studium	Examen		Alumni/Weiterführendes Studium/ Zweitstudium/Berufliche Weiterbildung	
	Informationsphase	Kontaktphase	Auswahl	Sozialisation	Orientierung	Reife	Vorbereitung	Abschluss	Trennung Kooperation/Revitalisierung oder Trennung

Hochschulmarketing, das die Austauschbeziehungen mit den Zielgruppen der Studienberechtigten, Studierenden und Hochschulabsolventen beinhaltet, wird in dieser Arbeit mit dem Überbegriff „*Studierendenmar-*

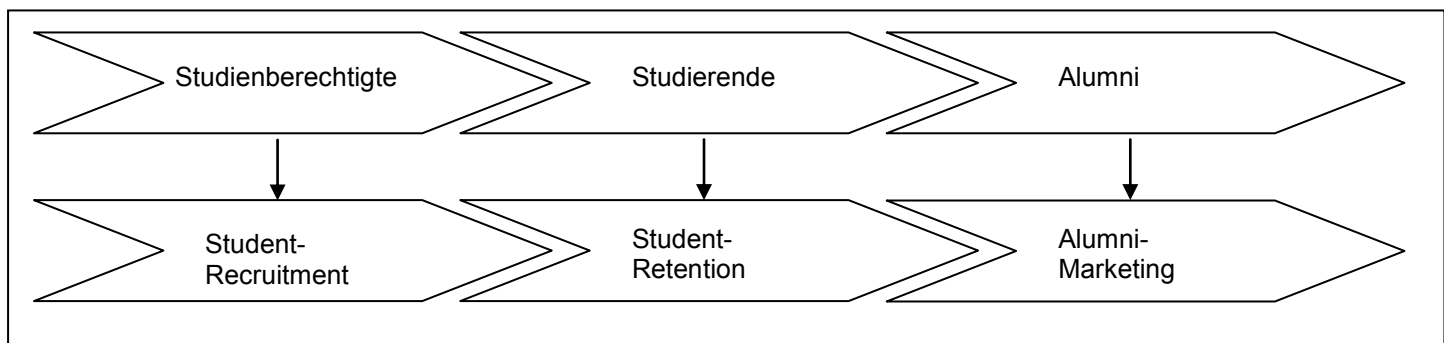
²⁰⁰ Georgi 2005, S. 236.

²⁰¹ Vgl. Weinmann 2007, S. 66.

keting“ definiert. Für die Zielgruppen der Studienberechtigten und Hochschulabsolventen mag die Bezeichnung Studierendenmarketing etwas ungenau anmuten, da es sich bei diesen Zielgruppen um zukünftige bzw. ehemalige Studierende handelt. Studierendenmarketing kann demnach für die Zielgruppe der Studienberechtigten auch als „Marketing zur Gewinnung Studierender“ (Student Recruitment), für die Zielgruppe der Studierenden als „Marketing zur Hochschulbindung“ (Student Retention) oder für die Zielgruppe der Hochschulabsolventen als „Alumni Marketing“ bezeichnet werden. Da die Begriffe „Marketing zur Gewinnung Studierender“ und „Marketing zur Hochschulbindung“ unüblich im deutschen Sprachgebrauch anmuten, werden für diese in der Arbeit die englischen Begriffe „Student Recruitment“ bzw. „Student Retention“ verwendet. Der Begriff „Alumni Marketing“ wurde aus dem englischen bereits in den deutschen Sprachgebrauch adaptiert.

Abbildung 7: Zielgruppen und Prozess-Stufen des Enrollment Management

Quelle: (Eigene Darstellung)



2.3.5 Übertragung des Marketingkonzepts auf Hochschulen

Den Grundstein für die Übertragung des strategischen Marketingansatzes auf Hochschulen legten Kotler und Fox im Jahr 1985 mit dem Titel „*Strategic Marketing for Educational Institutions*.“ Sie definierten Hochschulmarketing als Analyse, Planung, Implementierung und Kontrolle von sorgfältig formulierten Program-

men, durch welche die Ziele einer Hochschule erreichen werden sollen.²⁰² Hochschulmarketing beinhaltet das Entwerfen von Hochschulangeboten, die den Marktbedürfnissen entsprechen sowie das Anwenden einer effektiver Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik.²⁰³ Im Jahr 1991 erweiterte Kotler und Fox ihre Hochschulmarketingdefinition auf die Bedürfnisse der Zielgruppe der Studierenden.²⁰⁴ Meffert definiert Hochschulmarketing im Jahr 2007 nach dem integrativen Marketingansatz als „(...) *die bewusst marktorientierte Führung der gesamten Hochschule sowie Ausrichtung und Koordination aller Aktivitäten auf die Bedürfnisse von Zielgruppen*“ und damit verbunden der „(...) *Sicherung von Vorteilen im Hochschulwettbewerb*.“²⁰⁵

Ein selbstständiger theoretischer Ansatz im Marketing hat sich aus dem Hochschulmarketing noch nicht entwickelt. Vielmehr ist Hochschulmarketing, wie vorangegangen hergeleitet, als eine Verbindung aus Dienstleistungs-, Nonprofit- und Relationshipmarketing zu verstehen. Anschließend werden nun aus den theoretisch dargestellten Marketingansätzen Erklärungsbeiträge für die Problemstellungen des Hochschulmarketings geliefert. Nach dem verhaltensorientierten Marketingansatz ist Hochschulmarketing durch Austauschprozesse gekennzeichnet. Diese finden auf mehreren Märkten und mit unterschiedlichen Zielgruppen statt. Für Hochschulen hat sich dabei die Unterscheidung in die Marktsegmente: Beschaffungsmarketing, Absatzmarketing und Public Marketing bewährt.

Das Beschaffungsmarketing von Hochschulen hat die Aufgabe, zur Leistungserstellung benötigte Inputfaktoren zu beschaffen und kann in Personal- und Finanzierungsmarketing unterschieden werden. Das Personalmarketing bezieht sich im Wesentlichen auf die Rekrutierung von zukünftigen Studierenden und Hochschulmitarbeitern. Der Begriff „*Personalmarketing*“ mutet hierbei jedoch ungenau an, da zukünftige Studierende zwar als Mitgestalter der Hochschuldienstleistungen agieren, jedoch nicht als Hochschulpersonal im klassischen Sinn zu betrachten sind. Das Finanzierungsmarketing richtet sich mit dem Zweck der Finanzmittelbeschaffung an den Staat (als Grundfinanzierer staatlicher Hochschulen), an staatliche und private Drittmittelgeber (Drittmittel), an Sponsoren (Spenden).

²⁰² In der Literatur wird der Begriff „*Hochschulmarketing*“ ambivalent verwendet. Einerseits wird darunter das Marketing von Unternehmen zur Gewinnung von Hochschulabsolventen gefasst, andererseits das Marketing der Hochschulen, das sich an deren Zielgruppen richtet. Vgl. Brüser 2006, S. 19. Letzteres bildet den Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.

²⁰³ Vgl. Kotler/Fox 1985.

²⁰⁴ Vgl. Kotler/Fox 1991, S. 6.

²⁰⁵ Meffert 2007, S. 6.

Das Absatzmarketing ist auf alle Austauschprozesse der Hochschule mit ihren Leistungsabnehmern orientiert. Als Leistungen der Hochschule sind hierbei die Lehre und die Forschung sowie das Studium und die wissenschaftliche Weiterbildung zu betrachten. Das Public Marketing richtet sich an die allgemeine Öffentlichkeit und hat das Ziel des positiven Imagetransfers an alle Stakeholder der Hochschule inne. Da es sich bei staatlichen Hochschulen um Institutionen handelt, die einem öffentlichen Auftrag folgen, können diese durch Public Marketing ihrer öffentlichen Legitimationspflicht nachkommen.²⁰⁶

Nach der Verdeutlichung der Marketingparadigmen, -ansätze und -märkte, auf denen das Hochschulmarketing basiert bzw. agiert, sollen nun dessen inhaltliche Bestandteile angeführt und kurz erläutert werden. Die wesentlichen Elemente des allgemeinen strategischen Marketingkonzepts sind nach Meffert und Bruhn die Analyse der Marketingsituation, die strategische Unternehmensplanung, die strategische Marketingplanung, die operative Marketingplanung, die Marketingimplementierung sowie das Marketingcontrolling. Diese können entsprechend auf das Hochschulmarketing übertragen werden. Folglich sind die Analyse der Hochschulmarketingsituation, die strategische Hochschulplanung, die strategische Hochschulmarketingplanung, die operative Hochschulmarketingplanung, die Hochschulmarketingimplementierung sowie das Hochschulmarketing-Controlling die relevanten Bestandteile des strategischen Hochschulmarketingkonzepts.

Der Konzeptionsprozess des strategischen Marketings beginnt mit der Analyse der Hochschulmarketingsituation. Hierbei wird auf Grundlage der Analyse der externen Umwelt und der internen Ressourcen die aktuelle Marketingsituation einer Hochschule dargestellt. Im Einzelnen werden dabei die externen Elemente Makroumwelt, Markt und Wettbewerber sowie die internen Ressourcen Studierende, Personal, Finanz- und Sachmittel sowie Marktwert untersucht und bewertet. Das strategische Analyseinstrument der SWOT-Analyse stellt dabei das Bindeglied zwischen der Analyse der Hochschulmarketingsituation und den folgenden Stufen des strategischen Marketingkonzeptionsprozesses dar.^{207,208}

Im Anschluss an das Eruiere der Marketing-Ist-Situation, in der sich eine Hochschule gegenwärtig befindet, werden in der darauf folgenden Konzeptionsstufe, der strategischen Hochschulplanung, der Hochschulauftrag, die Hochschulziele und die Hochschulstrategien festgelegt. Der Hochschulauftrag beinhaltet den leitenden Gedanken einer Hochschule (Mission). Die Definition der Hochschulziele ist als Leitlinie, an der sich

²⁰⁶ Vgl. Wefers 2007, S. 58.

²⁰⁷ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 176.

²⁰⁸ SWOT steht für eine Marketingmethode zur Erfassung von unternehmerischen Stärken (S-Strenghts), Schwächen (W-Weaknesses), Chancen (O-Opportunities) und Risiken (T-Threats).

alle Hochschulaktivitäten messen lassen müssen, zu verstehen. Im Rahmen der strategischen Hochschulplanung erfolgt nun die Bestimmung der generellen strategischen Stoßrichtung, deren Aufgabe es ist, die langfristige Erreichung der Hochschulziele zu sichern. Zur späteren Festlegung der grundlegenden Geschäftsfeldstrategie erfolgt innerhalb der strategischen Hochschulplanung notwendigerweise die Definition strategischer Geschäftsfelder. Mit der vollzogenen Festlegung dieser Elemente wird anschließend in den Bereich der strategischen Hochschulmarketingplanung übergewechselt. Die bisher getroffenen Entscheidungen erfahren im Prozess der strategischen Hochschulmarketingplanung wiederum eine Konkretisierung. Hierzu erfolgte, als Voraussetzung innerhalb der strategischen Hochschulplanung, bereits die Festlegung der strategischen Geschäftsfelder. Nun gilt es, innerhalb der strategischen Hochschulmarketingplanung Geschäftsfeldziele und -strategien festzulegen.

Weiterhin umfasst diese Konzeptionsstufe die Auswahl geeigneter Marktteilnehmerstrategien sowie eine zeitliche Fixierung und finanzielle Budgetierung der getroffenen Entscheidungen bzw. Geschäftsfelder. Im Rahmen der operativen Hochschulmarketingplanung werden schließlich Instrumentalziele und -maßnahmen innerhalb der Bereiche Leistungs-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik sowie die zeitliche und finanzielle Budgetierung des festgelegten Aktivitätsniveaus innerhalb dieser Bereiche fixiert. Im Anschluss an die aufgezeigten Planungsstufen findet die Implementierung der beabsichtigten Aktivitäten statt. Die Ergebnisse der Kontrolle von Aktivitäten und Zielerreichungsgraden finden wiederum Eingang in der Analyse der Hochschulmarketingsituation.

3. Gegenüberstellung des deutschen und des amerikanischen Hochschulsystems

Das deutsche und das amerikanische Hochschulsystem haben durch ihre historischen Rahmenbedingungen abweichende Voraussetzungen für Student Recruitment entwickelt. In diesem Kapitel werden die beiden Hochschulsysteme durch verschiedene relevante Kriterien gegenübergestellt, um die Rahmenbedingungen in beiden Ländern aufzuzeigen.

3.1 Das deutsche Hochschulsystem

Zunächst wird das deutsche Hochschulsystem in seiner historischen Entwicklung über die Aspekte: struktureller Aufbau, allgemeine Rahmenbedingungen, Hochschularten, Studienorganisation, Hochschulfinanzierung, Hochschulorganisation sowie Entwicklung des Hochschulmarketings beschrieben. Diese Ausführungen dienen in erster Linie dem besseren Verständnis der Ausgangslage für Student Recruitment an deutschen Hochschulen.

3.1.1 Entwicklung des deutschen Hochschulsystems nach dem Zweiten Weltkrieg

Nach dem Jahr 1945 war der deutsche Hochschulbereich von Wiederaufbau und einer anschließenden starken Expansion gekennzeichnet. In den westlichen Besatzungszonen wurde den Hochschulen föderalistisch, in Anlehnung an das Humboldtsche Ideal, die Hoheit für den Bildungsbereich übertragen. In den 1960er Jahren nahm die Zahl der Studierenden stark zu. Dies führte zu Veränderungen in der Ausgestaltung der Struktur und der Funktionen der Hochschulen. Zu Beginn der 1970er Jahre traten die Fachhochschulen als neue Hochschulart neben die wissenschaftlichen Hochschulen und das Hochschulrahmengesetz (HRG) wurde verabschiedet und somit ein rechtlicher Rahmen für den Hochschulbereich der Bundesrepublik Deutschland (BRD) geschaffen. Mitte der 1960er Jahre setzte durch den wirtschaftlichen Aufschwung und die zunehmende gesellschaftliche Bedeutung der Bildung die Phase der Expansion im deutschen Hochschulwesen ein.²⁰⁹ Anschließend folgte eine Öffnung der Hochschulen und immer Schüler erlangten mit dem Erwerb der Hoch-

²⁰⁹ Vgl. Peisert/Framhein 1997, S. 6.

schulreife die Studienberechtigung.²¹⁰ Dieser Trend wurde durch die geburtenstarken Jahrgänge der 1979er und 1980er Jahre verstärkt.²¹¹ Der immense Anstieg der Studierendenzahlen führte jedoch zur Überfüllung und Unterfinanzierung der Hochschulen.

Einen wichtigen Beitrag zur Chancengleichheit der Studierenden bildeten im Jahr 1971 die Einführung der, durch das Berufsausbildungsgesetz geförderten, Ausbildungsförderung (BAföG) und die Abschaffung des Hörergeldes (ca. 250 DM bis 300 DM pro Semester). Unter Auflockerung des kulturförderalistischen Prinzips kam es zu einer schrittweisen Mitwirkung des Bundes an der Finanzierung und Ausgestaltung des Hochschulwesens. Gleichzeitig war die Gründung des Wissenschaftsrats im Jahr 1957 ein wichtiger Schritt für die Zusammenarbeit von Bund und Ländern.²¹² Mit der Zunahme der Studierenden zwischen dem Jahr 1960 und dem Jahr 1980 gingen gleichzeitig wichtige Strukturveränderungen im deutschen Hochschulwesen einher. So wurden aufgrund eines Abkommens der Bundesländer in den Jahren 1970/1971 verschiedene berufsbildende Fachschulen aufgewertet und deren Rechtsstellung und Ausbildungsformen den Universitäten angenähert und unter der Bezeichnung „*Fachhochschule*“ zu einem binären Hochschulsystem zusammengeführt.²¹³

Gleichzeitig wurde das Hochschulpersonal stark erhöht, allerdings nicht proportional zu den Studierenden, sodass sich die Betreuungsrelation verschlechterte.²¹⁴ Der, durch die Studierendenbewegung angeregte, Reformprozess der 1960er Jahre mündete in der Forderung nach einer umfassenden Demokratisierung der Hochschulen. In der Folge wurden Ausleseprozesse und Leistung an den Hochschulen diskriminiert. Statt der Unterschiedlichkeit der Studierenden wurde deren prinzipielle Gleichheit betont und das Niveau der Hochschulen (nach unten) angepasst.

Die Annahme der prinzipiellen Gleichheit rechtfertigte die Gründung der Zentralen Vergabestelle von Studienplätzen (ZVS). Diese Institution wurde aufgrund des auseinanderklaffenden Verhältnisses zwischen Studienbewerbern und finanzierten Studienplätzen Mitte der 1970er Jahre von den Bundesländern als überregionale Stelle zur Studienplatzvergabe eingerichtet. Die ZVS verteilt bis heute in zulassungsbeschränkten Fächern die Studienplätze nach bestimmten Kriterien, wie z. B. Abiturnoten, Wartezeiten oder sozialen Aspekten. Voraussetzung für die Entstehung der ZVS war unter anderem die Festlegung von staatlichen Kapazi-

²¹⁰ Vgl. Engelen-Kefer 1993, S. 78.

²¹¹ Vgl. Ellwein 1992, S. 244.

²¹² Vgl. Peisert/Framhein 1997, S. 6-7.

²¹³ Vgl. Ellwein 1992, S. 245.

²¹⁴ Vgl. Fallon 1980, S. 71.

tätsverordnungen (KapVO), welche die Zulassungszahlen beschränkten. Noch bis in die 1990er Jahre wurde am Leitbild des homogenen tertiären Bildungssystems festgehalten. Während der Hochschulreformen der 1990er Jahre wurde auf Bundesebene eine Änderung des Grundgesetzes beschlossen, die dem Bund mehr Mitspracherecht, auch bei der Finanzierung der Hochschulen, zuwies. Die Bildungsplanung wurde eine Gemeinschaftsaufgabe von Bund und Ländern.

Somit erfolgte eine Abkehr vom Prinzip des reinen, hin zu einem kooperativen, Kulturföderalismus. Somit ist seit Ende der 1980er Jahre die Diskussion über die finanzielle und personelle Ausstattung der Hochschulen wieder zu einem zentralen Thema der Hochschulpolitik geworden. Der Leitidee der Errungenschaften der 1960er Jahre entgegen, der Gleichwertigkeit von Hochschulen, wurde zu diesem Zeitpunkt auch der Idee von Vielfalt und Differenzierung der Hochschulen wieder mehr Interesse entgegengebracht.²¹⁵

Die, durch die Wiedervereinigung Deutschlands veranlasste, Integration der ostdeutschen Hochschulen legte die Reformdebatten der 1980er Jahre vorerst auf Eis. Die Hochschulen der neuen Bundesländer wurden in der Folge grundlegend umgestaltet. Durch den Systemwechsel fand ein grundlegender Neuaufbau der Fakultäten im Bereich der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften statt und die Lehrerbildung musste aus ihrer politischen Instrumentalisierung gelöst werden. Insgesamt wurde bei der Umgestaltung des Hochschulwesens der neuen Bundesländer mit einigen Ausnahmen die Gliederung des westdeutschen Hochschulbereichs übernommen.²¹⁶ Um das Studienangebot der deutschen Hochschulen europaweit zu harmonisieren und die internationale Mobilität der Studierenden zu fördern, wurde durch den Bologna-Prozess im Jahr 1999 eine transnationale Hochschulreform angestoßen. Deren wesentliche Bestandteile sind ein zweistufiges System berufsqualifizierender Studienabschlüsse in Form von Bachelor- und Masterabschlüssen, die Einführung des ECTS-Systems, eine fortlaufende Qualitätssicherung im Hochschulbereich und eine Ausrichtung der Studiengänge auf Beschäftigungsfähigkeit am Arbeitsmarkt. Ziel ist es, diesen europäischen Hochschulraum nach Verzögerungen bis 2020 umzusetzen.²¹⁷

²¹⁵ Vgl. Engels 2001, S. 13.

²¹⁶ Vgl. Rothe 1995, S. 368.

²¹⁷ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2004, S. 243.

3.1.2 Hochschularten

In Deutschland werden Hochschulen gemäß § 1 HRG definiert als Universitäten, Pädagogische Hochschulen, Kunsthochschulen, Fachhochschulen und sonstige Bildungseinrichtungen, die landesrechtlich staatliche Hochschulen sind, wie auch nach § 70 HRG staatlich anerkannte Hochschulen.²¹⁸ Nach § 2 Abs. 1 HRG ist der Auftrag der Hochschulen *„(...) entsprechend ihrer Aufgabenstellung (...) (die) Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung in eine freiheitlichen, demokratischen und sozialen Rechtsstaat“* sowie die Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten, *„(...) die die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und wissenschaftlicher Methoden oder die Fähigkeit zu künstlerischer Gestaltung erfordern.“*²¹⁹

Innerhalb dieser Rahmenvorgaben können die Bundesländer selbst festlegen, was Hochschulen sind. Hinter dem einheitlichen, länderübergreifenden gesetzlichen Rahmen des HRG verbirgt sich jedoch ein weites Spektrum an unterschiedlichen Hochschularten. Jedoch ist trotz des hohen Grades an institutioneller Differenzierung eine allgemeine Systematisierung der deutschen Hochschulen nach Trägerschaft als auch nach dem Lehrgegenstand möglich.²²⁰ Hinsichtlich der Trägerschaft kann nach staatlichen und privaten Hochschulen unterschieden werden. Die große Mehrheit der Hochschulen in Deutschland befindet sich in staatlicher Trägerschaft. Im akademischen Jahr 2013/2014 befanden sich von insgesamt 423 deutschen Hochschulen 297 in Trägerschaft der Bundesländer.²²¹ Hierbei waren an den staatlichen Hochschulen ca. 94 Prozent aller Studierenden eingeschrieben.²²²

Zu den privaten Hochschulen zählen alle Institutionen, die durch Stiftungen oder sonstige, dem Privatrecht zugehörigen, Rechtspersonen, getragen werden. Hinsichtlich der Studienstrukturen, der Einstellungsvoraussetzungen der Lehrenden, der Zugangsvoraussetzungen der Studierenden und der Ziele des Studiums weisen staatliche und private Hochschulen einen gewissen Grad an strukturellen Gemeinsamkeiten auf, da § 70 HRG

²¹⁸ Dieser Ausführung liegt das HRG vom 19.01.1999 zugrunde. Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 1999, § 1 HRG und § 70 HRG.

²¹⁹ Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 1999, § 2 Abs. 1 HRG.

²²⁰ Vgl. Engels 2001, S. 6.

²²¹ Unter den privaten Hochschulen waren 20 Universitäten, 3 Theologische Hochschulen, 3 Kunsthochschulen, 99 Fachhochschulen und 1 Verwaltungshochschule. Vgl. Statistisches Bundesamt 2014a.

²²² Vgl. Statistisches Bundesamt 2015.

in diesen Bereichen Voraussetzungen für staatliche Anerkennung vorgibt. Unter dem Aspekt der Lehre betrachtet lassen sich sechs verschiedene Arten von Hochschulen unterscheiden:

- Universitäten,
- Pädagogische Hochschulen,
- Kunsthochschulen,
- Theologische Hochschulen,
- Fachhochschulen und
- Verwaltungshochschulen.

Dabei unterscheiden sich die deutschen Hochschularten nach ihrem Auftrag und nach ihrer quantitativen Bedeutung. Grundsätzlich kann zwischen dem wissenschaftsorientierten Universitätssektor und dem praxisbezogenen Fachhochschulsektor als bedeutendsten Hochschularten unterschieden werden.

Tabelle 5: Studierende an deutschen Hochschulen im akademischen Jahr 2013/2014

Quelle: (In Anlehnung an: Statistisches Bundesamt 2014b)

Hochschulart	Anzahl Hochschulen	Studierende Insgesamt	Studierende in Prozent
Universitäten	106	1.674.345	64,0
Pädagogische Hochschulen	6	24.899	1,0
Kunsthochschulen	53	35.184	1,3
Theologische Hochschulen	17	2.556	0,1
Fachhochschulen	212	846.517	32,3
Verwaltungshochschulen	29	33.380	1,3
Insgesamt	423	2.616.881	100,0

Da die staatliche Trägerschaft an deutschen Hochschulen überwiegt, sollen hier kurz die, damit einhergehenden, gesetzlichen Bestimmungen zusammengefasst wiedergegeben werden. Grundsätzlich ist in den struktu-

rellen Regelungen der politische Wille zur Schaffung von Gleichwertigkeit unter den verschiedenen Hochschularten ersichtlich. Gleichzeitig ist eine eindeutige Orientierung an der Humboldtschen Leitidee erkennbar. Die Hochschulen in staatlicher Trägerschaft werden einerseits durch die umfassende Zuständigkeit des Staates andererseits durch die weitreichende Rechte der Professoren in ihrer institutionellen Autonomie stark eingeschränkt. Laut § 58 Abs. 1 HRG sind alle staatlichen Hochschulen Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen.²²³ Basierend auf dieser Rechtsstellung gilt für sie laut § 59 Abs. 1 u. 2 HRG die staatliche Rechtsaufsicht²²⁴ und die weiterführende Aufsicht des jeweiligen Bundeslandes in der Personal-, der Wirtschafts-, der Haushalts- und der Finanzverwaltung sowie in der Krankenversorgung. Aus der Eigenschaft der meisten deutschen Hochschulen als staatliche Einrichtungen folgt zugleich die staatliche Gewährleistungspflicht, d. h. die laufenden Ausgaben der Hochschulen werden primär über die jeweiligen Landeshaushalte zur Verfügung gestellt. Hierbei unterliegen die Hochschulen den Haushaltsordnungen der Bundesländer. Weiterhin ist der Bund mitbeteiligt an der Finanzierung des Hochschulbaus und an großen Investitionen.

Während in § 27 HRG die allgemeinen Zugangsvoraussetzungen der Studierenden geregelt sind, ist die Zusammenarbeit von Hochschulen und Staat bei der Ermittlung der Ausbildungskapazitäten und der Festsetzung von Zulassungsvoraussetzungen in § 29 Abs. 1 HRG verankert. Hiernach besitzen die Hochschulen nur sehr beschränkte Kompetenzen hinsichtlich der Auswahl und der Anzahl der zu immatrikulierenden Studierenden. Dieser Aspekt hängt eng mit dem Recht aller Abiturienten auf freie Wahl der Hochschule und freie Berufswahl zusammen. Die, in diesem Sinne bezweckte, rechtliche Gleichwertigkeit der Hochschulen wird hierbei durch die Zuteilung der Studierenden in zulassungsbeschränkten Fächern durch die ZVS unterstützt. Um die Chancengleichheit der staatlich geschützten Abschlüsse zu gewährleisten, sind die Studien- und Prüfungsordnungen der Hochschulen an den, durch die KMK vorgeschriebenen, Rahmenbedingungen auszurichten. Nach § 58 Abs. 1 HRG besitzen die deutschen Hochschulen das Recht zur Selbstverwaltung in akademischen Angelegenheiten.²²⁵ Deren Rahmenbedingungen sind durch die §§ 61 bis 65 HRG geregelt.

Der universitäre Hochschulbereich umfasst die s. g. „*wissenschaftlichen Hochschulen*“, zu denen die Universitäten, die Technischen Universitäten sowie die Pädagogischen und die Theologischen Hochschulen zählen. Ihnen liegt das Prinzip der gleichrangigen Stellung von Forschung und Lehre zugrunde. Sie besitzen weiter-

²²³ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 1999, § 58 Abs. HRG.

²²⁴ Vgl. ebd., § 59 Abs. 1 u. 2 HRG.

²²⁵ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 1999, § 58 Abs. 1 HRG.

hin das Recht akademische Grade zu verleihen – speziell das Promotions- und Habilitationsrecht.²²⁶ Die Universitäten bilden knapp zwei Drittel aller deutschen Studierenden aus. Der Schwerpunkt der Technischen Universitäten liegt in den Ingenieur- und Naturwissenschaften. Die Pädagogischen Hochschulen haben ihren historischen Ursprung in den ehemaligen lehrerbildenden Anstalten. Um das Jahr 1980 wurden sie zum größten Teil in die Universitäten integriert.²²⁷ Die Theologischen Hochschulen befinden sich in kirchlicher Trägerschaft. Aufgabe der Kunsthochschulen ist die Pflege der Künste durch Lehre und Kunstausbildung, die künstlerische Berufsvorbereitung in Malerei, Gestaltung, Grafik, Gesang, Tanz, Schauspiel sowie die Ausbildung von Kunst- und Musiklehrern.²²⁸

Die Fachhochschulen bilden den zweiten Pfeiler des binären Hochschulsystems in Deutschland. Deren Wurzeln liegen in den ehemaligen berufsbildenden Fachschulen für Ingenieurwesen, Wirtschaft, Sozialpädagogik, Gestaltung und Landwirtschaft. Diese Fachrichtungen bilden auch heute noch das Fächerspektrum der Fachhochschulen ab. Im Gegensatz zu den wissenschaftlichen Hochschulen besitzen sie kein Promotions- und Habilitationsrecht.²²⁹ Fachhochschulen zeichnen sich durch einen besonderen Praxisbezug in Lehre und Forschung, durch kürzere Studienzeiten und eine straffe Studienorganisation aus. Durch die Landesgesetze sind sie i. d. R. an den Ausbildungsauftrag gebunden und auf anwendungsorientierte Forschung begrenzt. An Fachhochschulen werden gegenwärtig ca. ein Drittel der deutschen Studierenden ausgebildet.

3.1.3 Studienorganisation

In Bezug auf die Organisation des Studiums besteht an den deutschen Hochschulen eine ausgeprägte gesetzlich verankerte Gleichheit. Um die Chancengleichheit – unabhängig von der besuchten Hochschule – zu wahren, liegt dem Hochschulzugang eine rechtliche Einheitlichkeit des Zugangs sowie die Gleichwertigkeit von Abschlüssen zugrunde.²³⁰ Forschung, Lehre, Studium und wissenschaftliche Weiterbildung sind nach § 2 Abs. 1 HRG als Hauptaufgabe von Hochschulen definiert.²³¹ Lehre und Studium *„(...) sollen den Studenten auf ein berufliches Tätigkeitsfeld vorbereiten und ihm die dafür erforderlichen fachlichen Kenntnisse, Fähigkeiten*

²²⁶ Vgl. Peisert/Framhein 1997, S. 36.

²²⁷ Vgl. Engels 2001, S. 8.

²²⁸ Vgl. Kühler 2005, S. 153-154.

²²⁹ Vgl. Peiser/Framhein 1997, S. 38 und 46.

²³⁰ Vgl. Kühler 2005, S. 157-161.

²³¹ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 1999, § 2 Abs. 1 HRG.

und Methoden dem jeweiligen Studiengang entsprechend so vermitteln, dass er zu wissenschaftlicher oder künstlerischer Arbeit und zu verantwortlichem Handeln (...) befähigt wird.“²³² Nach § 10 HRG sind der Aufbau und die Dauer der Studiengänge der deutschen Hochschulen durch staatlich genehmigte Studien- und Prüfungsordnungen geregelt.²³³

Die Prüfungsordnungen sind an allgemeinen Bestimmungen und Rahmenprüfungsordnungen ausgerichtet, die in einer gemeinsamen Kommission (GemKo) aus KMK und Hochschulrektorenkonferenz (HRK) für jeden Studiengang einzeln verabschiedet werden.²³⁴ Die Hochschulzulassung im deutschen Hochschulsystem ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass mit Erreichen des Abiturs als Hochschulzugangsvoraussetzung die Wahlfreiheit der Hochschule und des Studiengangs verbunden ist. Jedoch hat diese Regelung mit der Expansion der Studierendenzahlen seit den 1960er Jahren für viele Fächer zu bundesweiten oder örtlichen Zulassungsbeschränkungen geführt. Trotzdem wird versucht, den Hochschulzugang möglichst offenzuhalten. Der Zugang zu bundesweit zulassungsbeschränkten Studiengängen an Universitäten wird seit Anfang der 1970er Jahre von der ZVS geregelt. Abhängig von der Nachfrage nach bestimmten Studiengängen kann deren Einbeziehung in die Zulassungsbeschränkung von Jahr zu Jahr variieren. Die Studienplatzvergabe erfolgt beim allgemeinen Auswahlverfahren nach Abzug bestimmter Quoten für Härtefälle, Ausländer und Zweitstudienbewerber zu 60 Prozent nach Leistung (Durchschnittsnote des Abiturzeugnisses) und zu 40 Prozent nach Wartezeit. Dahingegen garantiert das Verteilungsverfahren allen Bewerbern einen Studienplatz, lediglich der Studienort wird von der ZVS bestimmt.²³⁵

Für die deutschen Hochschulen bedeutete die Einführung der ZVS in Hinsicht auf ihre Studienplatzvergabe und ihre Studierendenauswahl einen Autonomieverlust.²³⁶ In den nicht-zulassungsbeschränkten Studiengängen sind die deutschen Hochschulen in ihrer Kapazitätsauslastung jedoch stark vom schwankenden Nachfrageverhalten der Studienberechtigten abhängig. Grundsätzlich gilt als Zugangsvoraussetzung an deutschen Hochschulen die, durch das Reifezeugnis bestätigte, Studierfähigkeit. Das Abitur gewährleistet Zugang zu allen Studienfächern. Im Zuge der Einführung des Wettbewerbsgedankens im deutschen Hochschulsystem seit den 1980er Jahren wurde den deutschen Hochschulen bzw. Fachbereichen mit Bewerberüberhang die

²³² Ebd., § 7 HRG.

²³³ Vgl. ebd., § 10 HRG.

²³⁴ Vgl. Kühler 2005, S. 163.

²³⁵ Vgl. Hablitzel 1998, S. 55.

²³⁶ Vgl. Kühler 2005, S. 168.

Möglichkeit der Auswahl ihrer Studierenden nach leistungsorientierten Kriterien gegeben.²³⁷ Der Fokus der deutschen Hochschulausbildung liegt auf dem Abschluss eines Erststudiums, mit dem nach vier oder mehr Jahren grundsätzlich ebenfalls die Promotionsreife erlangt wird.²³⁸ Das Grundstudium dient zur Vermittlung der allgemeinen fachlichen Grundlagen, ist auf ca. zwei Jahre angelegt und schließt mit einer Zwischenprüfung oder einem Vordiplom ab, die jedoch keinen eigenständigen Charakter haben.²³⁹

Das Hauptstudium dient der Vertiefung und Schwerpunktbildung und nimmt nochmals zwei bis drei Jahre in Anspruch. Die unterschiedlichen Abschluss- und Prüfungsarten der deutschen Hochschulen sind weitgehend historisch bedingt. An Universitäten existieren als Abschlussprüfungen je nach Studienfach und Berufsziel die Varianten der Staatsprüfung, der Hochschulprüfung oder der kirchlichen Prüfung. Staatliche Prüfungen werden in Fächern abgelegt, die traditionell die Beamtenschaft rekrutieren (Jura und Lehramt). Es gibt jedoch auch Staatsprüfungen in berufsvorbereitenden Fächern, die unter staatlicher Aufsicht stehen (z. B. Medizin, Pharmazie oder Lebensmittelchemie). Die staatlichen Prüfungen werden durch Bund oder Länder geregelt und von staatlichen Prüfungskommissionen abgenommen.²⁴⁰

Zu den Hochschulprüfungen zählen Diplom- und Masterprüfungen, die aufgrund von Prüfungsordnungen abgeleistet werden und die grundsätzlich vom zuständigen Landesministerium genehmigt werden müssen.²⁴¹ Hochschulprüfungen werden in der alleinigen Verantwortung der Hochschulen durchgeführt und bestehen grundsätzlich aus einer schriftlichen Abschlussarbeit sowie aus schriftlichen und mündlichen Abschlussprüfungen. Das Diplom ist an einem Studienfach orientiert und bildet gegenwärtig hauptsächlich in den ingenieur-, natur- und wirtschaftswissenschaftlichen Studienfächern den Abschluss. Die Masterprüfungen bilden seit den 1960er Jahren in den Geistes- und Sozialwissenschaften einen alternativen Abschluss zum staatlichen Lehramtsexamen. Sie beziehen zumeist ein bis zwei Hauptfächer und zwei Nebenfächer ein und ermöglichen so eine parallele oder serielle Kombination von verwandten oder nicht-verwandten Fächern.²⁴²

Das Fachhochschulstudium ist desgleichen in Studiengänge geordnet und führt zum Diplom mit dem Zusatz „(FH)“. Das Studium wird allgemein nach sechs Semestern und ein bis zwei Praxissemestern abgeschlossen. Das Fachhochschulstudium grenzt sich durch großen Praxisbezug, eine straffe Studienorganisation und re-

²³⁷ Vgl. Wissenschaftsrat 1988, S. 109.

²³⁸ Vgl. Peisert/Framhein 1997, S. 85.

²³⁹ Vgl. Rothe 1995, S. 117.

²⁴⁰ Vgl. Finkenstaedt 1990, S. 16.

²⁴¹ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 1999, § 16 Abs. 1 HRG.

²⁴² Vgl. Peisert/Framhein 1997, S. 87.

gelmäßige Leistungsnachweise vom Universitätsstudium ab.²⁴³ Innerhalb des Bachelor-Studiums werden wissenschaftliche Grundlagen, Methoden und berufsbezogene Inhalte gelehrt.

Dahingegen besitzen Master-Studiengänge eine stärkere anwendungsorientierte und forschungsorientierte Ausprägung. Als Abschlüsse werden nach dem Bachelor- und Master-Studium die akademischen Grade Bachelor of Arts (B. A.) sowie Master of Arts (M. A.) für Sprach-, Kultur-, Sport-, Sozial- und Kunstwissenschaften, Bachelor of Science (B. S. c.) und Master of Science (M. Sc.) für Mathematik, Naturwissenschaften, Medizin, Agrar-, Forst-, Ernährungs- und Ingenieurwissenschaften, Bachelor of Laws (LL. B.) und Master of Laws (LL. M.) für Rechtswissenschaften, Bachelor of Education (B. Ed.) und Master of Education (M. Ed.) für die Lehrerbildung, Bachelor of Engineering (B. Eng.) und (M. Eng.) für die Ingenieurwissenschaften, Bachelor of Fine Arts (B. F. A.) und Master of Fine Arts (M. F. A.) für künstlerische Studiengänge, Bachelor of Music (B. Mus.) und (M. Mus.) für die Instrumentalbildung sowie Bachelor of Musical Arts (B. M. A.) und Master of Musical Arts ((M. M. A.) für die Musikwissenschaften) sowie nach dem Master-Studium die akademischen Grade Master of Arts und Master of Science verliehen. Des Weiteren dürfen für Weiterbildungsstudiengänge auch Mastergrade verwendet werden, die von den genannten Bezeichnungen abweichen, z. B. Master of Business Administration (M. B. A.).²⁴⁴

Das Studium an deutschen Hochschulen ist nach sechsmonatigen Semestern gegliedert. Die Lehrveranstaltungen bestehen hauptsächlich aus Vorlesungen und Seminaren. Hierbei bietet das deutsche Universitätssystem den Studierenden die Möglichkeit, die obligatorischen Studienleistungen nach einem individuellen Zeitplan zu absolvieren, zu ergänzen und die Studienschwerpunkte selbst zu wählen.²⁴⁵ Der Abschluss eines vierjährigen wissenschaftlichen Hochschulstudiums qualifiziert einerseits für eine Berufstätigkeit und andererseits für eine weiterführende wissenschaftliche Karriere durch eine Promotion.²⁴⁶ Hierbei ist der geringe Praxisbezug des Universitätsstudiums ein zentraler Kritikpunkt. Gleichwohl besteht zwischen Abschlüssen von wissenschaftlichen Hochschulen und Fachhochschulen eine Stufung nach Prestige, Wert auf dem Arbeitsmarkt und Karrierechancen.²⁴⁷ Sozialperspektivisch betrachtet hat sich der Anteil von Arbeiterkindern unter den Studienanfängern seit den 1960er Jahren von fünf Prozent auf ca. 15 Prozent in den 1980er Jahren ge-

²⁴³ Vgl. Brinckmann 1998, S. 91.

²⁴⁴ Vgl. Kultusministerkonferenz 2003b, S. 7.

²⁴⁵ Vgl. Finkenstaedt 1990, S. 172.

²⁴⁶ Vgl. Kühler 2005, S. 177.

²⁴⁷ Vgl. Hartung/Krais 1990, S. 183.

steigert, ist aber in den vergangenen Jahren leicht zurückgegangen.²⁴⁸ Somit besteht trotz der Steigerung der Bildungsbeteiligung der bildungsfernen Schichten keine Repräsentativität der Bevölkerung im deutschen Hochschulsystem, die Studienanfänger aus höheren Bildungsschichten sind generell stärker im Hochschulbereich repräsentiert. Diese Entwicklung resultiert aus der Struktur des deutschen Bildungswesens sowie aus dem engen Zusammenhang der sozialen Herkunft und der Bildungsbeteiligung.²⁴⁹ Das Fachhochschulstudium leistet einen wichtigen Beitrag zur Studienbeteiligung bildungsferner Schichten. Da das Studium an deutschen Hochschulen seit den 1970er Jahren grundsätzlich gebührenfrei ist, fallen bei der Finanzierung eines Studiums hauptsächlich Lebenshaltungskosten an.²⁵⁰ Diese werden primär durch die Unterhaltspflicht der Eltern oder BAföG abgedeckt. Die öffentliche Ausbildungsförderung, auf die ein Studierender Anspruch hat, wenn das Einkommen der Eltern unter einer bestimmten Grenze liegt, soll der Erreichung von größerer sozialer Gerechtigkeit dienen. Grundsätzlich ist eine Variation aus mehreren Finanzierungsquellen für Studierende an deutschen Hochschulen typisch.

3.1.4 Hochschulfinanzierung

Die grundsätzliche Gewährleistungspflicht des Staates für das Hochschulwesen leitet sich aus Art. 12 Grundgesetz (GG) ab, in dem das Grundrecht auf freie Berufswahl geregelt ist.²⁵¹ Da sich die überwiegende Mehrheit der deutschen Hochschulen in staatlicher Trägerschaft befindet, werden die deutschen Hochschulen fast ausschließlich durch staatliche Mittel finanziert.^{252,253} Die staatlichen Hochschulen werden aus drei wesentlichen Quellen finanziert: den Grundmitteln, den Drittmitteln und den Verwaltungseinnahmen. Unter die Grundmittel fallen Sach- und Personalmittel zur Finanzierung der laufenden Ausgaben für Forschung und Lehre. Diese umfassen den größten Teil der Hochschulausgaben und werden durch die Länderhaushalte finanziert. Der Bund finanziert größere Investitionen, wie z. B. Bauten und Großgeräte mit.

²⁴⁸ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2002, S. 202.

²⁴⁹ Vgl. Kühler 2005, S. 180.

²⁵⁰ Vgl. Brinckmann 1998, S. 76.

²⁵¹ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2014, Art. 12 Abs. 1 GG.

²⁵² Vgl. Rothfuß 1997, S. 246.

²⁵³ Die kirchlichen und privat getragenen Hochschulen erhalten ebenfalls staatliche Zuschüsse. Vgl. Teichler 1990, S. 20.

Neben der staatlichen Grundfinanzierung können die deutschen Hochschulen Fördermittel für Forschungsprojekt bei Drittmittelgebern (öffentliche Institutionen, Stiftungen und private Fördermittelgeber) einwerben. Verwaltungseinnahmen werden überwiegend von der Hochschule selbst generiert.²⁵⁴ Die Einnahmen der deutschen Hochschulen wurden im Jahr 2012 zu 49 Prozent von Bund und Ländern finanziert.²⁵⁵

Tabelle 6: Einnahmen der deutschen Hochschulen im Jahr 2012

Quelle: (In Anlehnung an: Statistisches Bundesamt 2014c, S. 17)

Einnahmen	In Mio. Euro
Grundmittel	22.125
Drittmittel	6.760
Verwaltungseinnahmen	15.993
Gesamt	44.878

Deckungsgleich mit den Einnahmen beliefen sich die Ausgaben der deutschen Hochschulen im Jahr 2012 auf insgesamt auf rund 45 Mrd. Euro.

²⁵⁴ Vgl. Peisert/Framhein 1994, S. 52.

²⁵⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt 2014c, S. 17.

Tabelle 7: Ausgaben an deutschen Hochschulen im Jahr 2012*Quelle: (In Anlehnung an: Statistisches Bundesamt 2014c, S. 18)*

Ausgabeart	Personalmittel	Sachmittel	Investitionen	Summe
In Mio. Euro	25.405	14.817	4.656	44.877

Insgesamt wurden im Jahr 2012 an deutschen Hochschulen 25,4 Mrd. Euro (57 Prozent) für die laufenden Personalmittel, 14,8 Mrd. Euro (33 Prozent) für die laufenden Sachmittel und 4,7 Mrd. Euro (10 Prozent) für Baumaßnahmen und übrige Investitionen aufgewendet. Davon benötigten die 182 Universitäten, Pädagogischen Hochschulen, Theologischen Hochschulen und Kunsthochschulen 39,7 Mrd. Euro (88 Prozent) und die 239 Fachhochschulen und Verwaltungsfachhochschulen 5,2 Mrd. Euro (12 Prozent) für ihren laufenden Betrieb.²⁵⁶ Dieses Zahlenverhältnis gibt die unterschiedliche Bedeutung von Forschung und Lehre an den beiden wichtigsten deutschen Hochschularten wieder.

Die laufenden Personal- und Sachmittel der deutschen Hochschulen werden ihnen als Körperschaften des öffentlichen Rechts und staatliche Einrichtungen grundsätzlich von den Bundesländern zur Verfügung gestellt. Hierbei unterliegen die Hochschulen den Haushaltsordnungen der Länder.²⁵⁷ Als Teil des Landeshaushalts unterliegt der Hochschuletat der Kontrolle des Parlaments, das über die Höhe, die Verwendung und die Kontrolle des Hochschulbudgets sowie über den Stellenplan der staatlichen Hochschulen entscheidet. Die deutschen Hochschulen wirken bei der Erstellung des jährlichen Haushaltsplans durch Vorlage von Haushaltsanmeldungen mit. Diese beziehen sich im Wesentlichen auf vergangenheitsbezogene Grundlagen.²⁵⁸ Die anderweitige Verwendung der Mittel, als im Haushaltsplan ausgewiesen, ist nur begrenzt möglich. Somit sind die deutschen Hochschulen sehr eng an den Haushaltsplan sowie dessen Ausgabekategorien und Stellenvorgaben gebunden.²⁵⁹

Durch relativ gleich bleibende Haushaltszuweisungen bei gleichzeitig steigenden Studierendenzahlen sind die deutschen Hochschulen jedoch seit den 1980er Jahren chronisch unterfinanziert. Seit dem Jahr 1998 kann

²⁵⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt 2014c, S. 18

²⁵⁷ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2014, Art. 110 GG, Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2013a, § 48 Abs. 1 HGrG, Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2013b, BHO und Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2015, HO der Länder.

²⁵⁸ Vgl. Peisert/Framhein 1997, S. 54.

²⁵⁹ Vgl. Rothfuß 1997, S. 252.

nach der 4. Novelle des HRG ein Teil des Hochschulbudgets nach bestimmten Indexwerten, u. a. der Anzahl der Studierenden, leistungsabhängig vergeben werden. Die genaue Ausgestaltung, u. a. durch Zielvereinbarungen, ist in den Landeshochschulgesetzen geregelt.

Das System der Drittmittelfinanzierung trägt zur Sicherung der Unabhängigkeit der Forschung der deutschen Hochschulen bei. Als öffentliche Institutionen, die als Drittmittelgeber fungieren, sind die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) oder Fachministerien von Bund und Ländern zu nennen. Diese fördern die Hochschulforschung in themenspezifischen Projekten. Einen relativ kleinen Anteil an Drittmitteln vergeben in diesem Bereich die Wirtschaft und Stiftungen. Die sonstigen Zuweisungen der Hochschulen beinhalten Erträge aus dem Vermögen der Hochschule und Spenden an die Hochschule. Soweit diese nicht zweckgebunden sind, können die Hochschulen frei über deren Verwendung entscheiden.²⁶⁰ Jedoch spielen diese beiden Einnahmearten gegenwärtig an deutschen Hochschulen kaum eine Rolle, da diese entweder nur über ein geringes Vermögen verfügen oder fast kein Fundraising betreiben. Grundsätzlich schloss das HRG bisher Studiengebühren aus.

Die Bundesländer Baden-Württemberg, Sachsen-Anhalt, Hessen, Saarland, Hamburg, Bayern und Sachsen klagten jedoch im Jahr 2002 gegen diesen gesetzlichen Tatbestand, da sie hierin einen unzulässigen Eingriff des Bundes in die Gesetzgebungskompetenz ihrer Kulturhoheit sahen. Das Bundesverfassungsgericht bestätigte sie darin am 26.01.2005.²⁶¹ Sieben Bundesländer führten in der Folge Studiengebühren ein und 70 Prozent der deutschen Studierenden waren von allgemeinen Studiengebühren betroffen. Durch politische Machtwechsel bzw. Volksbegehren wurden die Studiengebühren zum Wintersemester 2014/2015 in allen deutschen Bundesländern endgültig wieder abgeschafft.²⁶²

3.1.5 Hochschulorganisation

Die Rahmenbedingungen für die Leitung und Organisation von staatlichen Hochschulen sowie von staatlich anerkannten Hochschulen sind im HRG verankert und in den 16 Landeshochschulgesetzen genauer defi-

²⁶⁰ Vgl. Kühler 2005, S. 199.

²⁶¹ Vgl. Bundesverfassungsgericht 2005.

²⁶² Vgl. Zeit Online 2013.

niert.²⁶³ Die Hochschulen dürfen sich innerhalb dieser Leitlinien nach § 58 Abs. 2 HRG mit Genehmigung der Länder eigene Grundordnungen geben. Durch die rechtliche Homogenität gleicht sich der organisatorische Aufbau aller deutschen Hochschularten relativ grob. Nach individuellem Landesrecht ist innerhalb der Grundordnung eine Wahl zwischen der Präsidenten- und der Rektorenverfassung möglich.²⁶⁴ Die beiden Modelle unterscheiden sich speziell in der Amtszeit des Rektors bzw. des Präsidenten sowie in den jeweiligen Amtsvoraussetzungen. Demnach wird ein Rektor für mindestens zwei Jahre gewählt, ein Präsident jedoch für mindestens vier Jahre.²⁶⁵ Ein Rektor muss vor Amtsantritt an der jeweiligen Hochschule Professor gewesen sein. Diese Voraussetzung trifft für einen Präsidenten nicht zu. Lediglich ein Hochschulabschluss und mehrjährige leitende Berufserfahrung sind im zweiten Fall Zugangsbedingungen. In der Individualvariante, der Präsidenten- und Rektorenverfassung, wird die Hochschule durch eine Person geleitet, in der Kollegialvariante durch ein Kollegium, Rektorat oder Präsidium.²⁶⁶

Der Rektor, der Präsident bzw. das Leitungsgremium wird durch einen Wahlvorschlag der Hochschule von einem zentralen Kollegialorgan auf Zeit gewählt und von der, nach Landesrecht zuständigen, Stelle bestellt. Der Rektor oder der Präsident nimmt i. d. R. die Stellung eines „*Primus inter Pares*“ ein. Nach dem Prinzip der Wissenschaftsfreiheit hat er keine weitergehenden Entscheidungsbefugnisse gegenüber den Hochschulp Professoren inne.²⁶⁷ Unterhalb dieser Leitungsebene ist die Verwaltungsposition des Kanzlers angesiedelt, der die gesamte Verwaltung repräsentiert und somit eine Schnittstelle zwischen der Hochschulleitung und allen Verwaltungsabteilungen bildet. Zumeist wird dieser als Beamter vom Landesministerium ernannt. Neben der zentralen Instanz des Kanzlers wird die Hochschulverwaltung auch dezentral geführt. Die Fachbereiche und die wissenschaftlichen Einrichtungen verfügen über eigenes Verwaltungspersonal.²⁶⁸ Nach § 37 Abs. 1 HRG ist seit dem Jahr 1976 hinsichtlich der Selbstverwaltung das Prinzip der Gruppenuniversität vorgegeben. Die Mitglieder der Hochschule werden in der Folge in die Gruppen der:

- Hochschullehrer,
- akademischen Mitarbeiter,

²⁶³ Vgl. Kultusministerkonferenz 2014.

²⁶⁴ Vgl. Thieme 1986, S. 117.

²⁶⁵ Vgl. Kühler 2005, S. 204-205.

²⁶⁶ Vgl. Rothfuß 1997, S. 65.

²⁶⁷ Vgl. Kühler 2005, S. 205.

²⁶⁸ Vgl. Thieme 1986, S. 456.

- Studierenden sowie
- sonstigen nicht-akademischen Mitarbeiter

aufgeteilt. Diese entsenden gewählte Vertreter in die Kollegialorgane und in die Fachbereichsräte. Diese Gremien führen die Selbstverwaltung der Hochschule aus, indem sie Beschlüsse durch Mehrheitsentscheidungen fassen.²⁶⁹ Die überwiegende Mehrheit der deutschen Hochschulen befindet sich in staatlicher Trägerschaft und besitzt somit das Recht der Selbstverwaltung, das sich aus der, im Grundgesetz garantierte, Freiheit von Wissenschaft, Kunst, Forschung und Lehre ableitet.²⁷⁰

Dieses Recht ist einerseits ein Individualrecht der Hochschulmitglieder und andererseits ein Grundrecht der Hochschulen als wissenschaftliche Einrichtungen. Hierbei hat der Staat durch organisatorische Maßnahmen dafür Sorge zu tragen, dass dieses Grundrecht gewahrt wird. Jedoch ist das Recht der akademischen Selbstverwaltung nach § 58 Abs. 1 HRG auf den akademischen Bereich begrenzt, d. h. auf die Mitwirkung in Berufungsfragen, auf die Beschlussfassung über Programme in Lehre und Forschung, auf Entscheidungen in Fragen der Ressourcenallokation, auf Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses, auf die Festlegung von Forschungsschwerpunkten sowie auf Entscheidungen über die Verleihung wissenschaftlicher Qualifizierungen. Die, durch das Grundgesetz geschützte, Autonomie der Hochschulen in akademischen Fragen gilt als eines ihrer traditionellen Merkmale. Für die Umsetzung von Beschlüssen im akademischen Bereich benötigen die Hochschulen jedoch z. T. zugleich staatliche Genehmigungen.²⁷¹

Auch für die Auswahl von Professoren gelten trotz des Vorschlagsrechts der Hochschulen grundsätzlich ein staatliches Weisungsrecht der zuständigen Aufsichtsbehörde sowie die Rechtsaufsicht insbesondere in der Personal-, der Wirtschafts-, der Haushalts- und der Finanzverwaltung sowie in der Krankenhausversorgung. Mit staatlichen Stellen arbeiten die Hochschulen nach § 29 HRG bei der Ermittlung der Ausbildungskapazität und der Zulassungszahlen zusammen.²⁷² Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die (staatlichen) Hochschulen, soweit keine staatlichen Weisungen erteilt wurden, nach ihrem Ermessen entscheiden.

²⁶⁹ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 1999, § 37 Abs. 1 HRG.

²⁷⁰ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2014, Art. 5 Abs. 3 GG und Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 1999, § 4 HRG.

²⁷¹ Vgl. Rothfuß 1997, S. 59.

²⁷² Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 1999, §§ 29 und 59 HRG.

3.1.6 Entwicklung des Hochschulmarketings

Die wissenschaftliche Debatte der deutschen Hochschulreformpolitik wird gegenwärtig von zwei konträren Paradigmen geprägt: Der Diskussion der Einführung bzw. der Ausweitung des neoliberalen Wettbewerbsgedankens als Lösungsansatz für die viel zitierte „Krise“ im deutschen Hochschulsystem, steht der Erhalt des „Humboldtschen Ideals der Universität“²⁷³ – das auf zweckfreier Forschung basiert – gegenüber. Dieser Disput gründet in einem Wandel der Funktionslogik der deutschen Hochschulen. Diese hat sich durch die wachsende Komplexität und Wissensbasierung des gesellschaftlichen Lebens von der Zweckfreiheit wissenschaftlicher Erkenntnisse hin zu deren Nützlichkeit bzw. Verwertbarkeit transformiert. Von den Hochschulen wird erwartet, zusätzlich zur Grundlagenforschung eine Lehre, die den Studierenden die erforderlichen Fertigkeiten für ihr späteres Berufsleben vermittelt, und eine Forschung, die zur Lösung der akuten wirtschaftlichen, sozialen und politischen Probleme beiträgt, zu praktizieren.²⁷⁴

Wenn man die Einführung bzw. Ausweitung des Wettbewerbs im deutschen Hochschulsystem diskutiert, kann man grundsätzlich nicht von einem freien Wettbewerb ausgehen, da die meisten deutschen Hochschulen nicht als autonome Anbieter auf dem Bildungsmarkt agieren, sondern als staatliche Hochschulen dem Hochschulrahmengesetz bzw. den Landeshochschulgesetzen verpflichtet sind.²⁷⁵ Der Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem sollte eher als ein politisches Regulationssystem, das durch marktstimulierende Leistungsindikatoren Anreize setzt bzw. Sanktionen verhängt, verstanden werden.²⁷⁶ Als politisch bereits realisierte Wettbewerbsindikatoren können an dieser Stelle auf Bundesebene die staatlich geförderte (Forschungs-) Exzellenzinitiative,²⁷⁷ die Umsetzung des Bologna-Prozesses²⁷⁸ sowie auf Bundesländerebene kapazitäts- und belastungsabhängige Grundmittelzuweisungen genannt werden. Die Auswirkungen des Wettbewerbs in diesen Bereichen müssen zweifelsohne wissenschaftlich diskutiert werden, sollen aber an dieser

²⁷³ Vgl. Humboldt, v. 1993, S. 255.

²⁷⁴ Um die Freiheit von Forschung und Lehre – zur Suche nach und Lehre von – zweckfreier Erkenntnis zu garantieren, wurden die deutschen staatlichen Hochschulen bisher überwiegend staatlich finanziert. Steigende Studierendenzahlen seit den 1970er Jahren bei relativ gleich bleibender Grundmittelfinanzierung führten jedoch zu einer chronischen Unterfinanzierung der deutschen staatlichen Hochschulen. Vgl. Kühler 2005, S. 196-197.

²⁷⁵ Die privaten deutschen Hochschulen unterliegen jedoch einem freien Wettbewerb.

²⁷⁶ Vgl. Kreckel 2002, S. 11.

²⁷⁷ Mit der Förderung der universitären Spitzenforschung im Rahmen der Bundes-Exzellenzinitiative sollen Leuchttürme der Wissenschaft in Deutschland entstehen, die auch international ausstrahlen. Für die Hochschulen stehen im Rahmen der Bundes-Exzellenzinitiative 1,9 Mrd. Euro zur Verfügung, 75 Prozent davon trägt der Bund. Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2007.

²⁷⁸ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2004, S. 243.

Stelle nicht betrachtet werden. Vielmehr soll der Fokus im Folgenden auf einer Betrachtung des Wettbewerbs um Studienberechtigte liegen, der durch die Programmlinie „Lehre“ des Hochschulpakts 2020 ebenfalls bereits als politischer Wettbewerbsindikator realisiert ist.

Die klassische Wettbewerbssituation entsteht durch das Zusammentreffen von Anbietern und Nachfragern auf einem Markt.²⁷⁹ Seit der Öffnung der deutschen Hochschulen in den 1960er Jahren war das deutsche Hochschulsystem durch einen Angebotsmarkt gekennzeichnet.²⁸⁰ D. h., einer bestimmten Anzahl an Hochschulen stand eine Vielzahl von Studienberechtigten gegenüber. Durch den Nachfrageüberhang nach Studienplätzen konnte sich kein ausgeprägter Wettbewerb um Studienberechtigte unter den deutschen Hochschulen entwickeln.²⁸¹ Ab dem Jahr 2000 intensivierte sich der Wettbewerbsdruck unter den deutschen Hochschulen neben der Finanzierungsebene auf der Ebene der Studienkapazitätsauslastung.

In der deutschen Literatur taucht der Begriff „des Hochschulmarketings“ erstmals Ende der 1970er Jahre auf, ohne jedoch in den Institutionen praktisch Fuß fassen zu können. Alewell und Wangen-Goss beschäftigten sich im Jahr 1977 bzw. im Jahr 1983 in ihren Veröffentlichungen „Marketing Management für Universitäten“ bzw. „Marketing für Universitäten“ als erste deutsche Autoren mit der Übertragbarkeit des Marketingansatzes auf deutsche Universitäten. Jedoch fand der Versuch der Direktübertragung des Marketinggedankens auf die deutschen Hochschulen zunächst keinen Anklang. Vorerst wurde in einer ca. zehnjährigen „Auszeit“ diskutiert, inwieweit Wettbewerb, als Orientierungsrahmen des Marketings, an den deutschen Hochschulen eingeführt bzw. ausgeweitet werden sollte.²⁸²

Um die Ausgangssituation für die aktuellen Veränderungen an deutschen Hochschulen zu verstehen, ist ein kurzer Abriss der bisherigen Entwicklungsgeschichte des Hochschulmarketings in Deutschland sinnvoll. Hierzu bietet es sich an, die Jahrzehnte nach dem Zweiten Weltkrieg zu betrachten, da die allgemeine Marketingtheorie in Deutschland erst ab diesem Zeitraum berücksichtigt wurde.²⁸³ Jäger stellt die Geschichte der

²⁷⁹ Vgl. Aberle 1992, S. 13.

²⁸⁰ Demographische Veränderungen führten Mitte der 1970er Jahren in Deutschland zu der Prognose, dass die Zahl der Studierenden ab den späten Siebziger bis in die späten Achtziger Jahre deutlich steigen werde, um danach beträchtlich zurückzugehen. Unter diesen Bedingungen stimmten Vertreter der Hochschulpolitik und der Universitäten im Jahr 1977 einer Politik des „offenen Zugangs“ zu den Hochschulen für alle berechtigten Schulabgängerinnen und -abgänger zu. Die Hochschulen sollten etwa ein Jahrzehnt lang eine Überlast von Studierenden bei gleichbleibendem Budget und stagnierenden Zahlen des Lehrpersonals akzeptieren, bis der erwartete Rückgang der Studierendenzahlen die Situation wieder ausbalancieren würde. Bekannt geworden ist dieses Übereinkommen als „Öffnungsbeschluss“. Vgl. Kehm 2004, S. 8.

²⁸¹ Vgl. Frackmann/Weert, d. 1993, S. 92.

²⁸² Vgl. Peters 2005, S. 1.

²⁸³ Vgl. Wefers 2007, S. 39.

Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen in ihrer Abhandlung der Entwicklungsgeschichte des Hochschulmarketings in den alten sowie in den neuen Bundesländern sehr treffend dar.²⁸⁴ Zu Beginn der 1950er Jahre verlief die Entwicklung der Hochschulen unter der Kulturhoheit der Bundesländer weitgehend unabhängig von staatlicher Einwirkung. Erst Mitte der 1950er Jahre kam es zur Mitwirkung des Bundes bei der Finanzierung und Gestaltung der Hochschulen.²⁸⁵ Die Studierenden wurden durch eine Grundgebühr sowie ein Unterrichtsgeld an der Finanzierung des Ausbildungsangebotes beteiligt, die langfristig aber abgeschafft werden sollten. In den Westzonen Deutschlands wurden die anfallenden Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit nach dem Vorbild des amerikanischen Hochschulwesens zunächst vom persönlichen Referenten des Rektors übernommen. Im Jahr 1952 verabschiedete die Westdeutsche Rektorenkonferenz (WRK) erste Empfehlungen zur Einrichtung einer Pressestelle.²⁸⁶

Bis Mitte der 1960er Jahre bewegte sich in Westdeutschland auf der Ebene der Öffentlichkeitsarbeit wenig, denn die Universitäten waren ohnehin meist „*das Lieblingskind*“ der Städte. Sie schmückten sich gerne damit, „*Universitätsstadt*“ zu sein. Die Öffentlichkeitsarbeit diente somit in erster Linie der Selbstprofilierung der Wissenschaften und ihrer Wündenträger. Mit den Studentenunruhen gegen die wachsende staatliche Kontrolle der Hochschulen Ende der 1960er Jahre änderte sich dies schlagartig. Die Studierenden entdeckten die Medien als wirksame „*Waffe*“ und die Hochschulleitungen sahen sich im Zugzwang.²⁸⁷

Die Hochschulen der Deutschen Demokratischen Republik (DDR) unterlagen in dieser Zeit fast vollständig der staatlichen Kontrolle. Durch die bewusste Rekrutierungssteuerung der Hochschulausbildung pendelte die Studienanfängerquote, im Gegensatz zu den ständig steigenden Zahlen in der Bundesrepublik, nach kurzem schnellem Anstieg immer um ein relativ konstantes Niveau. Die Institutionen behielten meist eine überschaubare Größe. Die strikte, zentral gesteuerte Studienorganisation sorgte für eine stärkere Konstanz der Studierendauer, sodass sich die Hochschulen in stabilen Bahnen entwickelten. Zu den Aufgaben einer Hochschule in Forschung und Lehre trat in der DDR als drittes Moment die „*Erziehungsaufgabe*“ zur „*allseitig gebildeten*

²⁸⁴ Jägers' Abhandlung hebt sich vor allem durch die Einbeziehung der Perspektive der neuen Bundesländer von der vorangehend dokumentierten Chronik des deutschen Hochschulmarketing ab. Vgl. Jäger 2009. Die Entwicklungsgeschichte des Hochschulmarketing in den neuen Bundesländern wurde im Zusammenhang der gesamtdeutschen Entwicklungsgeschichte des Hochschulmarketing bisher nicht hinreichend betrachtet. So sind beispielsweise in Escher' s „*Chronik der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen*“ keine Hinweise auf die Entwicklungsgeschichte des Hochschulmarketing in den neuen Bundesländern ausfindig zu machen. Vgl. Escher 2006, S. 155.

²⁸⁵ Vgl. Peisert 1990, S. 394.

²⁸⁶ Vgl. Escher 2006, S. 155.

²⁸⁷ Vgl. Thieme 2002, S. 1.

sozialistischen Persönlichkeit“ hinzu.²⁸⁸ Der Marxismus-Leninismus wurde als Pflichtfach in allen Studiengebieten durchgesetzt.²⁸⁹ Jede Hochschule der DDR hatte eine eigene Parteileitung der Sozialistischen Einheitspartei Deutschland (SED) und eine hauseigene Parteigrundorganisation, zu jeder Fachrichtung gehörte eine spezifische SED-Parteigruppe.²⁹⁰ Die Freie Deutsche Jugend (FDJ) galt als die alleinige zugelassene Vertreterin der Studierendenschaft. In den 1950er Jahren kam es dadurch zu massiven studentischen Protesten und einer umfassenden Flucht von Hochschullehrern in die BRD.²⁹¹

Alle neun Universitäten der ehemaligen DDR besaßen eine Abteilung für Öffentlichkeits- und Kulturarbeit, die Ausstellungen, Hochschulfeste u. ä. organisierte. Die Arbeit der Pressestellen beschränkte sich jedoch zumeist auf das Sammeln von Zeitungsausschnitten und die Weiterleitung der Anfragen von Journalisten. Die eigentliche Berichterstattung erfolgte zentral über das Ministerium für Hoch- und Fachhochschulwesen. Dennoch profitieren die jetzigen Referate für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit an den Universitäten der ehemaligen DDR noch heute von der guten personellen Ausstattung der Kulturabteilungen, die nach dem Jahr 1989 weitestgehend erhalten blieben.²⁹²

Im Zuge der Hochschulreform in der BRD in den 1970er Jahren beschlossen die Ministerpräsidenten der Bundesländer zum Wintersemester 1970/1971 einheitlich, auf die Erhebung von Studiengebühren zu verzichten. Verbindlich festgelegt im Hochschulrahmengesetz wurde diese Regelung allerdings nie.²⁹³ Da die Zahl der Studienbewerber mehr und mehr die Anzahl der Studienplätze überstieg, erfolgte im Jahr 1973 die Gründung der Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen (ZVS). Sie sollte in Studiengängen, in denen die Bewerberzahl die Gesamtanzahl der, zur Verfügung stehenden, Plätze aller staatlichen Hochschulen überstieg, nach einheitlichen Grundsätzen und vor allem nicht mehr nur über die Abiturnote, sondern auch nach sozialen Kriterien die begrenzten Plätze vergeben. In dieser Zeit sah sich die WRK unter dem wachsenden öffentlichen Beschuss durch die Studentenrevolten gezwungen, ihrem Ruf nach Öffentlichkeitsarbeit aus dem Jahr 1964 mehr Nachdruck zu verleihen und ein Minimalprogramm aufzusetzen, dem die Rektoren weitgehend folgten. Dazu sollten als Grundausrüstung zunächst drei und später bis zu sieben Stellen für Öffentlichkeitsarbeit an den Hochschulen eingerichtet werden. Bis in die 1990er Jahre aber waren die Pressestellen im

²⁸⁸ Vgl. Peisert 1990, S. 397-401.

²⁸⁹ Vgl. Rytlewski 1990, S. 415.

²⁹⁰ Vgl. Herrmann 2006, S. 10.

²⁹¹ Vgl. Rytlewski 1990, S. 414.

²⁹² Vgl. Armbruster 2008.

²⁹³ Vgl. Betzendahl 2005, S. 16.

Schnitt nur mit zweieinhalb Mitarbeitern besetzt und mussten oft, statt mit einem Etat, mit Sonderzuweisungen wirtschaften.²⁹⁴

Probleme wie mangelnde Internationalität und Kompatibilität der Studiengänge sowie -abschlüsse, lange Studienzeiten und hohe Studienabbrecherquoten, unzureichender Praxisbezug oder eine zu verbessernde Qualität in Forschung und Lehre gaben den Ausschlag dazu, über die Notwendigkeit einer grundlegenden Studienreform nachzudenken. So versuchten alle Hochschulen mit Beginn der 1980er Jahre diesen Ansehens- und Niveauverlust durch die Etablierung leistungs- und qualitätssteigernder Wettbewerbsprozesse auszugleichen. Über regulierende Mechanismen für Bildungsangebot und -nachfrage und Schwerpunktbildung sollte die Glaubwürdigkeit der Institutionen wieder hergestellt werden. Die Hochschulen erhielten mehr Autonomie, aber auch mehr Eigenverantwortung.

Nach der Auflösung der DDR und nach dem Beitritt zur BRD orientierten sich die ostdeutschen Hochschulen am westdeutschen System. Die deutsche Hochschullandschaft der 1990er Jahre war geprägt von steigendem Wettbewerbsdruck. Durch eine anhaltend rezessive Wirtschaftslage und den Milliardentransfer in den Aufbau Ost gerieten die öffentlichen und staatlichen Haushalte in akute Finanznöte. Durch die Gründungswelle von neuen, rein privat finanzierten, Hochschulen wuchs der Legitimationsdruck auf das staatliche Hochschulsystem und der Verteilungskampf mit anderen öffentlich finanzierten Bereichen nahm zu.²⁹⁵

Die Diskussion um Studiengebühren flammte wieder auf. Für die Hochschulen bedeutete dies eine umfangreichere öffentliche Rechenschaftslegung, einen sinnvolleren Einsatz der verbleibenden staatlichen Mittel und eine Ausrichtung auf Außenbeziehungen mit dem Ziel einer verstärkten Finanzierung aus privater Hand. Somit war eine neue Anspruchsgruppe für die Public Relations (PR) von Hochschulen entstanden, die potenziellen Spender und Sponsoren. Das Einwerben von Forschungsförder- und anderen Drittmitteln durch den „Verkauf“ von wissenschaftlichen Dienstleistungen führte zu einer Marketingausrichtung der Öffentlichkeitsarbeit. Im Sinne von Hochschulmarketing verstärkten sich auch die Forderungen nach Modernisierung der inneren Organisations-, Verwaltungs-, Management- und Entscheidungsstrukturen sowie nach Evaluation der Leistungen.²⁹⁶

²⁹⁴ Vgl. Escher 2006, S. 155.

²⁹⁵ Vgl. Armbruster 2003, S. 4.

²⁹⁶ Vgl. Escher 2006, S. 155.

Von nun an wurde Öffentlichkeitsarbeit nicht mehr nur als ein gesetzlicher Auftrag verstanden, sondern als die Chance, das Bild der Hochschule in der Öffentlichkeit aktiv zu gestalten.²⁹⁷ Die Hochschulrektorenkonferenz aller deutschen Hochschulen erweiterte im Jahr 1995 ihre Definition von Öffentlichkeitsarbeit dahingehend dass diese „(...) *in diesem Zusammenhang als die gesamte Kommunikationspolitik der Hochschule nach innen und außen verstanden* (...)“ wird.²⁹⁸

Zeitgeschichtlich ist des Weiteren eines der markantesten Merkmale der 1980er und 1990er Jahre die zunehmende Internationalisierung. Diese hat auch das Hochschulmarketing erfahren, wobei die Veröffentlichungen zum internationalen Hochschulmarketing mit einer zeitlichen Verzögerung gegenüber der Einführung des allgemeinen Hochschulmarketings von ca. zehn Jahren und überwiegend unter institutioneller Herausgeberschaft entstanden.²⁹⁹ Wegweisend für die praktische Internationalisierung des Hochschulmarketings kann, die, vom Bundesforschungsministerium unterstützte, Initiative GATE Germany angesehen werden, in der Hochschulen und Forschungseinrichtungen ihre Auslandsmarketingaktivitäten bündeln.³⁰⁰

Im praktischen Sprachgebrauch wird der Begriff „*Öffentlichkeitsarbeit*“ häufig mit dem Begriff „*Hochschulmarketing*“ gleichgesetzt. Aus marketingtheoretischer Sichtweise müssen diese beiden Begriffe jedoch strikt unterschieden werden. Die Kombination unterschiedlicher Marketinginstrumente und deren Anwendung wird als Marketing-Mix bezeichnet und in die klassischen vier Elemente der:

- Leistungspolitik,
- Preispolitik,

²⁹⁷ Vgl. Armbruster 2003, S. 2.

²⁹⁸ Hochschulrektorenkonferenz 1995, S. 10.

²⁹⁹ Vgl. Huber 1999, Deutscher Akademischer Austauschdienst/Stifternverband für die deutsche Wissenschaft 1999, Deutscher Akademischer Austauschdienst 2000, Deutscher Akademischer Austauschdienst 2004 und Deutscher Akademischer Austauschdienst 2006.

³⁰⁰ Mit GATE Germany haben die Hochschulrektorenkonferenz und der Deutsche Akademische Austauschdienst mit Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung eine Marketing-Offensive gestartet, welche die Leistungsfähigkeit der deutschen Hochschulen im Ausland besser vermitteln helfen soll. Hochschulrektorenkonferenz, Deutscher Akademischer Austauschdienst und die Hochschulen bilden ein Marketing-Konsortium, das Forschung, Weiterbildung und Studium in Deutschland professionell präsentieren will. Das Konsortium bietet seinen Mitgliedern einen umfassenden Service, der u. a. Unterstützung bei der Präsentation deutscher Hochschul- und Wissenschaftseinrichtungen auf internationalen Messen, Beratungs- und Schulungsangebote, Promotion-Touren in ausgewählte Zielländern sowie spezielle marketingrelevante Dienstleistungen umfasst. Vgl. Deutscher Bildungsserver 2009.

- Distributionspolitik und
- Kommunikationspolitik

unterteilt. Die Elemente des Marketing-Mix' beinhalten jeweils verschiedene Marketinginstrumente, die dazu dienen, Marketingstrategien in konkrete Aktionen umzuwandeln. Auf Hochschulen bezogen, ist es Ziel der Kommunikationspolitik, die Institution nach innen und außen durch eine Vielzahl von Kommunikationsinstrumenten, wie z. B.:

- Werbung,
- Öffentlichkeitsarbeit,
- Verkaufsförderung,
- Sponsoring,
- Events,
- Messen/Ausstellungen,
- persönliche Kommunikation,
- Sponsoring,
- Direktmarketing und
- Multimedia Kommunikation

darzustellen.³⁰¹ Aus dem aufgezeigten Sachverhalt lässt sich schlussfolgern, dass Öffentlichkeitsarbeit nur ein Instrument der Kommunikationspolitik und diese wiederum lediglich ein Element des Marketing-Mix' ist. Nach der Philosophie des strategischen Marketings greift jedoch ein Verständnis von Hochschulmarketing, das nur auf Kommunikationspolitik – und im Speziellen nur auf die Öffentlichkeitsarbeit – basiert, zu kurz. Um die Zielsetzung eines erfolgreichen Hochschulmarketings realisieren zu können, ist es notwendig, alle kommunikationspolitischen Instrumente und alle Element des Marketing-Mix' aufeinander abgestimmt in Form eines ganzheitlichen strategischen Marketingkonzepts einzusetzen.

³⁰¹ Vgl. Pohl 2003, S. 11.

Während im Zeitraum der Jahre 1950 bis 1980 im deutschen Hochschulbereich überwiegend der kommunikationspolitische Aspekt, und vor allem die Öffentlichkeitsarbeit, im Fokus der praktischen Bemühungen und der Literatur standen, rückte um das Jahr 1980 strategisches Hochschulmarketing als Steuerungsinstrument von Hochschulen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die praktische Anwendung von strategischem Hochschulmarketing in Deutschland findet nach Müller-Böling ihren Ausgangspunkt Ende der 1990er Jahre.³⁰²

Ordnet man die Hochschulmarketingaktivitäten der deutschen Hochschulen in das Modell der Implementierungsstufen des Hochschulmarketings von Kotler und Fox³⁰³ ein, so entsprechen diese nach einer deutschlandweiten Erhebung von Brüser gegenwärtig dessen Stufen drei bis fünf. Kennzeichnend für diese Stufen sind: Marktsegmentierung, Marktforschung, Positionierung und strategische Planung seitens der Hochschulen. Konkret nimmt Hochschulmarketing bei ca. 93 Prozent der deutschen Hochschulen einen hohen Stellenwert ein, 80 Prozent der Hochschulen verfügen über ein Hochschulleitbild, 85 Prozent der Hochschulen besitzen ein Corporate Design (einheitliches Erscheinungsbild), über eine Corporate Identity (einheitliche Identität) hat dagegen nur jede zweite Hochschule und nur 40 Prozent der Hochschulen besitzen ein strategisches Hochschulmarketingkonzept.³⁰⁴

Nach Müller-Böling müssen die meisten deutschen Hochschulen gegenwärtig für ein erfolgreiches Hochschulmarketing erst die notwendigen aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen schaffen. Hauptsächlich eine gut ausgebaute Marketingorganisation, der Aufbau einer kritischen Masse an Marketingkompetenz und eine Verankerung des Marketings als Führungsphilosophie innerhalb der Hochschule seien dabei erforderlich. Zusammenfassend konstatiert Müller-Böling dem deutschen theoretischen und praktischen Hochschulmarketing eine stetige dynamische Weiterentwicklung, die sich jedoch noch am Anfang befinde.³⁰⁵ Erklärt werden kann dieser Umstand durch die relativ junge deutsche Hochschulmarketingwissenschaft und die bisherige praktische Prägung des Hochschulmarktes durch einen Angebotsüberhang an Studienberechtigten. Aus den Befragungsergebnissen von Brüser³⁰⁶ und Pohl³⁰⁷ ist des Weiteren ersichtlich, dass zukünftige Studierende zwar von vielen deutschen Hochschulen als Zielgruppe mit einer stetig wachsenden Bedeutung betrachtet

³⁰² Vgl. Müller-Böling 2007b, S. 279.

³⁰³ Vgl. Kotler/Fox 1995, S. 10.

³⁰⁴ Vgl. Brüser 2006.

³⁰⁵ Vgl. Müller-Böling 2007b, S. 278.

³⁰⁶ Vgl. Brüser 2006.

³⁰⁷ Vgl. Pohl 2003.

werden, dass jedoch weitgehend noch keine autonomen strategischen Student-Recruitment-Konzepte existieren und zur Anwendung kommen.

In Heilands³⁰⁸ Betrachtung der Zielgruppen einer Hochschule fällt auf, dass innerhalb der deutschen Hochschulmarketingtheorie Schüler, Studierende und Hochschulabsolventen zwar als externe, interne bzw. mittelbare Zielgruppen kategorisiert werden, jedoch nicht zusammenhängend betrachtet werden. Durch eine chronologische Reihung der Zielgruppen der Studienberechtigten, Studierenden und Hochschulabsolventen wird jedoch ein „*Studierendenbeziehungslebenszyklus*“ sichtbar. Aus Studienberechtigten werden zunächst Studierende und in der Folge Hochschulabsolventen generiert. Dieser Zusammenhang liefert wichtige Erkenntnisse zur Gewinnung von Studienanfängern sowie zur Bindung von Studierenden und Hochschulabsolventen (Alumni) an eine Hochschule.

Auf den Gebieten Student Retention und Alumni Marketing existieren bereits erste Forschungsarbeiten in der deutschen Literatur. Zu Student Retention können exemplarisch die Arbeiten von Hansen und Langer,³⁰⁹ Langer, Ziegele, Hennig-Thurau³¹⁰ sowie Lenecke³¹¹ genannt werden. Mit Alumni Marketing beschäftigen sich beispielsweise Tutt³¹² und Kempe.³¹³

Dahingegen liegt auf dem Gebiet Student Recruitment in der deutschen Literatur ein Forschungsdesiderat vor und eine Übertragung des gesamten Enrollment-Management-Prozesses ist aufgrund der nicht erfolgten Thematisierung von Konzepten zur Gewinnung Studierender noch nicht geschehen. Ferner lässt sich aus den Umständen, dass theoretische Arbeiten zu Alumni Marketing und zu Student Retention, jedoch nicht zum Student Recruitment, vorliegen, schließen, dass in der deutschen Literatur ganzheitliches Beziehungsmarketing nach dem Studierendenbeziehungslebenszyklus bisher nicht in ausreichendem Maße wissenschaftlich thematisiert wurde. Auch auf der organisatorischen Ebene ist die Gewinnung von Studierenden an den deutschen Hochschulen noch nicht ausreichend verwurzelt.

Viele Hochschulen verfügen zur Gewinnung von zukünftigen Studierenden über eine Pressestelle, eine Studienberatung, Auslandsämter, Kooperationen mit Marketingagenturen sowie eine Vielzahl von Marketingaktivitäten. Selten sind diese Aktivitäten jedoch unter einem strategischen Konzept und einem organisatorischen

³⁰⁸ Vgl. Heiland 2001.

³⁰⁹ Vgl. Hansen/Langer 1998.

³¹⁰ Vgl. Langer/Ziegele/Hennig-Thurau 2001.

³¹¹ Vgl. Lenecke 2005.

³¹² Vgl. Tutt 2002.

³¹³ Vgl. Kempe 2007.

Dach zusammengefasst oder zentral institutionalisiert. Ursächlich dafür kann angesehen werden, dass das deutsche Hochschulsystem bis in die jüngste Vergangenheit durch einen Angebotsüberhang von Studienbewerbern gekennzeichnet war und somit keine Notwendigkeit bestand, gezielt Studienberechtigte anzusprechen und für ein Studium an der eigenen Hochschule zu gewinnen. Durch die Studiengebührenfreiheit für ein Studium an deutschen Hochschulen und der, erst im Jahr 1998 eingeführten, kapazitätsabhängigen öffentlichen Grundmittelzuweisungen, stellten Studierende bisher keine Finanzierungsquelle für die deutschen Hochschulen dar.

3.2 Das amerikanische Hochschulsystem

Nach der Darstellung des deutschen Hochschulsystems wird nun das amerikanische Pendant hinsichtlich seiner Werte, Strukturen und Funktionen untersucht. Zur Abbildung des amerikanischen Hochschulwesens ist anzumerken, dass es sich um einen äußerst umfangreichen Themenkomplex handelt, zu dem viel wissenschaftliche Literatur existiert. Ordnungen und Verfahren weichen innerhalb der 50 Bundesstaaten und unter den verschiedenen Hochschularten stark voneinander ab. Das gesamte amerikanische Hochschulsystem ist von starker Inkohärenz gekennzeichnet. Im Folgenden wird daher versucht, dessen wichtigste Charakteristika anhand der Kriterien Entwicklung des Hochschulsystems nach dem 2. Weltkrieg, Hochschularten, Studienorganisation, Hochschulfinanzierung, Hochschulorganisation und Entwicklung des Hochschulmarketings abzubilden.

3.2.1. Entwicklung des amerikanischen Hochschulsystems nach dem Zweiten Weltkrieg

Nach dem Jahr 1945 war der amerikanische Hochschulbereich durch eine zunehmende finanzielle Unterstützung des Staates geprägt. Indes sich die bereits bestehende Tendenz zum Wettbewerb unter den Hochschulen fortsetzte und sich auf alle Hochschulbereiche ausdehnte, lebten ebenfalls auf Gleichheit ausgerichtete Interessen wieder auf, die sich z. B. in der s. g. „*Affirmative Action*“ zur Verbesserung der Zugangsbedingungen

von Minderheiten an den Colleges und Universities zeigten.³¹⁴ Weiterhin wurden Antworten auf die Frage nach dem Verhältnis zwischen allgemeinen und speziellen Inhalten des Bachelor-Studiums gesucht. Mit der Gründung der National Science Foundation (NSF) in den 1950er Jahren wurde großzügig in die Grundlagenforschung investiert. Ebenfalls um diese Zeit wurden auch durch die National Institutes of Health (NIH) steigende Forschungsmittel für die Grundlagenforschung vergeben.³¹⁵

Zwischen dem Jahr 1954 und dem Jahr 1958 stieg der Anteil der staatlichen Forschungsmittel für universitäre Forschung um 60 Prozent. Der Sputnik-Schock im Jahr 1958 ließ die staatliche Unterstützung universitärer Forschung im Namen der nationalen Verteidigung weiter ansteigen. So entstanden durch den National Defense Education Act im Jahr 1958 eine Vielzahl von Stipendien für Studierende und die neu gegründete National Aeronautical Space Administration (NASA) brachte zusätzliche universitäre Drittmittel. Insgesamt betrugen im Jahr 1968 die staatlichen Zuschüsse für die universitäre Grundlagenforschung 1,3 Mrd. US-Dollar. Diese hohe staatliche Unterstützung führte zu einer Vervielfachung der s. g. „*Research Universities*“. Um das Jahr 1968 erhielten mehr als 40 Einrichtungen über 10 Mio. US-Dollar staatliche Forschungszuweisungen jährlich.

Der Wettbewerb zwischen den Hochschulen wurde durch die leistungsabhängigen Zuweisungen verstärkt. Durch Schwankungen der Höhe der staatlichen Förderung stellten sich die amerikanischen Hochschulen durch die Ansprache von verschiedenen Geldgebern finanziell breiter auf (z. B. private Stiftungen, Wirtschaft, Einnahmen durch Alumni).³¹⁶ Der California Master Plan aus dem Jahr 1960 wies den Research Universitäten als Hauptaufgabe die Forschung, den State Universities und Colleges die Lehre und den Community Colleges die berufsbezogene Bildung als Schwerpunkt zu. Durch das Transfer Principle können Studieren-

³¹⁴ Unter dem Begriff „*Affirmative Action*“ (auch positive Diskriminierung) werden gesellschaftspolitische Maßnahmen verstanden, welche die Diskriminierung sozialer Gruppen in Form von gesellschaftlicher Benachteiligung durch gezielte Vorteilsge-
währung entgegenwirken sollen. Die ersten Affirmativ-Action-Maßnahmen wurden, angestoßen durch die Bürgerrechtsbewegung der USA der 1960er Jahre in den 1970er Jahren, u. a. auch innerhalb des Studienzugangs entwickelt, um die sozialen Chancen für Frauen und für Menschen benachteiligter ethnischer Gruppen zu verbessern. Die Affirmative-Action-Programme der amerikanischen Hochschulen bestehen jedoch nicht nur aus Quotenregelungen, sie schließen Diversity Trainings, Bildungsprogramme gegen Rassismus, Sexismus und die Senkung von Leistungsanforderungen für benachteiligte ethnische Gruppe ein. Jedoch ist die Vorgehensweise der positiven Diskriminierung umstritten, da sie Kritikern zufolge bestehende Diskriminierung durch erneute entgegen gesetzte Diskriminierung abzuschaffen versucht. Vgl. Fullinwider 2001. Jedoch kippte das US-Supreme Court in einem Urteil vom 22.04.2014 die Minderheitenförderung, indem es entschied, dass der Bundesstaat Michigan die Förderprogramme für Minderheiten an seinen staatlichen Hochschulen verbieten darf. Seit diesem Zeitpunkt geht die Zahl Studierender ethnischer Minderheiten an den Hochschulen Michigans zurück. Es ist zu befürchten, dass weitere Bundesstaaten diesem Vorgehen folgen werden. Vgl. taz 2014.

³¹⁵ Vgl. Kühler 2005, S. 303-304.

³¹⁶ Vgl. Clark 1995, S. 130-132.

de nach erfolgreichem Abschluss zwischen den verschiedenen Hochschularten wechseln. Die Zahl der Studierenden an privaten und staatlichen Hochschulen stieg nach dem 2. Weltkrieg bis heute kontinuierlich an. Aufgrund der Affirmative-Action-Initiative Mitte der 1970er Jahre wurde mehr Frauen und Studierenden mit afroamerikanischem Migrationshintergrund der Zugang zum Studium gewährt. Auch die Zahl der Teilzeit-Studierenden nahm zu. Die Higher Education Acts aus den Jahren 1965 und 1972 ermöglichten es den Hochschulen, in die Bereiche Gesundheit, Minderung von Armut und Unterkunft zu investieren.³¹⁷

3.2.2 Hochschularten

Im akademischen Jahr 2013/2014 gab es nach der Carnegie Classification³¹⁸ in den USA insgesamt 4.634 Hochschulen, an denen 20,7 Mio. Studierende eingeschrieben waren.³¹⁹ Unter dem Begriff „Hochschule“ werden in dieser Arbeit für die USA, entsprechend der Abgrenzung des National Center for Education Statistics (NCES), alle akkreditierten zweijährigen und vierjährigen Hochschulen verstanden.³²⁰ Die verschiedenen Hochschularten unterscheiden sich nach der Carnegie Classification nach:

- dem Lehrgegenstand,
- dem Fächerspektrum,
- der Studiendauer,
- der Art der Abschlüsse sowie
- dem Anteil von Forschung und Lehre.

³¹⁷ Vgl. Lucas 1994, S. 234-237.

³¹⁸ Die Carnegie Classification ist eine kontinuierlich fortgeschriebene Datenbank der Hochschulen und Universitäten der USA. Sie beinhaltet alle akkreditierten Hochschulen und Universitäten, die zu einem Studienabschluss führen. Erstellt wurde die Klassifikation 1973 durch die Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching (Carnegie Foundation). Im Oktober 2014 wurde die Verantwortung für die Carnegie Classification auf das Center for Postsecondary Research der School of Education der Indiana University übertragen. Vgl. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching 2014.

³¹⁹ Vgl. Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching 2014.

³²⁰ Vgl. National Center for Education Statistics 1995, S. 495.

Grundsätzlich werden hiernach die amerikanischen Hochschulen in zwei- und vierjährige Einrichtungen unterschieden. Die vierjährigen Einrichtungen beinhalten die Kategorien der Doctoral/Research Universities, Master's Colleges and Universities, Bachelor-Colleges und fachspezialisierte Hochschulen. Die Doctoral/Research Universities unterteilen sich wiederum in Doctoral/Research Universities -extensiv und -intensive und decken weitestgehend alle wissenschaftlichen Fachgebiete ab. Sie besitzen das Promotionsrecht und ihr Fokus liegt eindeutig auf der Forschung. Die Master's Colleges and Universities beinhalten die Unterkategorien Master's Colleges and Universities I und II und bieten ein breites Bachelor- und Master-Fächerspektrum an. Die Bachelor-Colleges unterscheiden sich in Liberal Arts-, General- und Associate's-Colleges.³²¹

Der Schwerpunkt der beiden erstgenannten Einrichtungen liegt auf der allgemein bildenden Ausbildung von Bachelor-Absolventen. Associate's-Colleges verleihen hauptsächlich Abschlüsse unterhalb des Bachelor, s. g. zweijährige Associate Degrees und -Certificates (Community-, Junior- und Technical-Colleges). Die Specialized Institutions bieten Abschlüsse vom Bachelor bis zum Doktorgrad, jedoch vergeben sie diese dabei in einem speziellen Feld oder in einer Kombination aus verwandten Bereichen (wie z. B. Theologie, Medizin, Gesundheits- und Ingenieurwesen, Technik, Betriebswirtschaft, Kunst, Musik, Design oder Jura). Eine Besonderheit bilden die s. g. „*Tribal Colleges*“, welche größtenteils in den Reservaten der Indianer liegen und sich unter Stammeskontrolle befinden.³²²

³²¹ Vgl. Kühler 2005, S. 324-325.

³²² Vgl. ebd.

Tabelle 8: Hochschularten nach der Carnegie Classification in den USA im akademischen Jahr 2013/2014

Quelle: (In Anlehnung an: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 2014 und eigene Berechnungen)

Hochschulkategorie	Gesamt	Staatlich	Privat nonprofit	Privat forprofit	Staatlich in Prozent	Privat nonprofit in Prozent	Privat forprofit in Prozent
Doctoral/Research Universities	297	177	109	11	10,4	6,4	0,9
Master's Colleges and Universities	724	271	380	73	15,9	22,2	6,0
Bachelor-Colleges	810	137	534	139	8,0	31,2	11,4
Associate's Colleges	1.920	1.054	114	752	61,9	6,7	61,8
Specialized Institutions	851	41	569	241	2,4	33,2	19,8
Tribal Colleges	32	24	8	0	1,4	0,5	0,0
Gesamt	4.634	1.704	1.714	1.216	100,0	100,0	100,0

Nach der Trägerschaft betrachtet lassen sich die amerikanischen Hochschulen grundsätzlich in staatliche und private Institutionen unterscheiden. Die Mehrheit der amerikanischen Hochschulen befindet sich mit 63,2 Prozent in privater Trägerschaft, wohingegen 36,8 Prozent der Institutionen staatlicher Trägerschaft unterliegen. Differenziert nach Hochschularten betrachtet, überwiegt bei den Doctoral/Research Universities, den Associate's Colleges und den Tribal Colleges die staatliche Trägerschaft, während sich die Mehrheit der Master's Colleges and Universities, Bachelor-Colleges und Specialized Institutions in privater Trägerschaft befindet. Obwohl weniger als die Hälfte der Doctoral/Research Universities eine private Trägerschaft innehat, stellen die Privathochschulen den Großteil der renommiertesten Hochschulen der USA (Ivy League)³²³. Zahlenmäßig gibt es mit 1.920 Hochschulen die meisten Institutionen im Bereich der Associate Colleges. Daran anschließend existiert eine relativ ähnliche Anzahl von Specialized Institutions (851), Bachelor-Colleges (810) und Master's Colleges und Universities (724). Den kleinsten Anteil an der Gesamtheit der Hochschulen bilden die forschungsbetonten Doctoral/Research Universities mit 297 Einrichtungen.

³²³ Unter der Bezeichnung "Ivy League" wird eine Gruppe von acht amerikanischen Elite-Universitäten verstanden: Brown University, Providence (Rhode Island), Columbia University, New York (New York), Cornell University, Ithaca (New York), Dartmouth College, Hanover (New Hampshire), Harvard University, Cambridge (Massachusetts) Princeton University, Princeton (Massachusetts), University of Pennsylvania, Philadelphia (Pennsylvania) und Yale University, New Haven (Connecticut). Diese Universitäten werden als einige der renommiertesten Universitäten der Welt angesehen. Sie befinden sich alle unter den besten 20 Universitäten der USA. Vgl. US News and World Report 2009.

Insgesamt waren an den Hochschulen der USA im akademischen Jahr 2013/2014 20.727.660 Studierende eingeschrieben, davon 14.908.227 an staatlichen Hochschulen, 3.925.656 Studierende an privaten gemeinnützigen Hochschulen und 1.893.777 Studierende an privaten gewinnorientierten Hochschulen. Die Zahl der eingeschriebenen Studierenden an Doctoral/Research Universities in staatlicher Trägerschaft ist mit 4.114.800 Studierenden knapp zweieinhalb mal so hoch wie an vergleichbaren privaten Doctoral/Research Universities mit 1.670.278 Studierenden. Die staatlichen Doctoral/Research Universities sind damit im Vergleich zu den privaten in der Regel durchschnittlich doppelt so groß. An staatlichen Master's Colleges and Universities studierten mit 2.590.603 Studierenden in etwa gleich viele Studierende wie an ihren privaten Pendants. Dieses Verhältnis ist an den Associate's Colleges mit 54,9 Prozent an staatlichen Einrichtungen zu 45,1 Prozent an privaten Einrichtungen ähnlich ausgeprägt. Insgesamt besuchen ca. 40 Prozent aller amerikanischen Studierenden zweijährige Associate Colleges. Das Zahlenverhältnis an den Bachelor-Colleges erweist sich an staatlichen Hochschulen mit 937.783 Studierenden als ungefähr doppelt so hoch wie an privaten Einrichtungen mit 485.492 Studierenden. Einen sehr geringen Anteil an der Gesamtheit der Studierenden haben die Tribal Colleges mit 0,1 Prozent inne. In etwa drei Viertel der Einrichtungen befinden sich unter staatlicher Trägerschaft. Obwohl es prozentual betrachtet insgesamt mehr private als staatliche Hochschulen in den USA gibt, ist die Mehrheit der Studierenden mit 71,9 Prozent an den staatlichen Hochschulen immatrikuliert.

Tabelle 9: *Anzahl der Studierenden nach Hochschulart an den Hochschulen der USA im akademischen Jahr 2013/2014*

Quelle: (In Anlehnung an: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, 2014 und eigene Berechnungen)

Hochschulkategorie	Studierende gesamt in Tsd.	Studierende an staatlichen Hoch- schulen in Tsd.	Studierende an privaten Hoch- schulen in Tsd.	Studierende gesamt in Prozent	Studierende an staatlichen Hoch- schulen in Prozent	Studierende an privaten Hoch- schulen in Prozent
Doctoral/Research Universities	5.785.078	4.114.800	1.670.278	27,9	27,6	28,7
Master's Colleges and Universities	4.656.600	2.590.603	2.065.997	22,5	17,4	35,5
Bachelor-Colleges	1.423.275	485.492	937.783	6,9	3,3	16,1
Associate's Colleges	8.185.725	7.625.324	560.401	39,5	51,1	9,6
Specialized Institutions	657.296	77.417	579.879	3,2	0,5	10,0
Tribal Colleges	19.686	14.591	5.095	0,1	0,1	0,1
Gesamt	20.727.660	14.908.227	5.819.433	100,0	100,0	100,0

Die Stellung der Einzelstaaten auf die insgesamt 1.704 staatlichen Hochschulen ist sehr einflussreich. Sie entscheiden über die Rechtsstellung der staatlichen Hochschulen. Diese kann entweder verfassungsmäßigen oder gesetzlichen Status besitzen. Der verfassungsmäßige Status gesteht einer Hochschule eine weitgehend rechtliche Selbständigkeit gegenüber dem Gesetzgeber zu. Gegenwärtig besitzen in ca. der Hälfte der Einzelstaaten staatliche Hochschulen eine verfassungsmäßige Stellung. Der gesetzliche Status einer Hochschule basiert aus ihrer Gründung per Gesetz. Hierdurch können die Rechte und Aufgaben der Hochschulen wiederum nur per Gesetz abgeändert werden. Die Rechtsform der staatlichen Hochschulen mit gesetzlichem Status wird nach öffentlich-rechtlichen Gesellschaften (Public Corporations) und staatlichen Behörden (State Agencies) unterschieden. Hochschulen in Form öffentlich-rechtlicher Gesellschaften haben weitgehende wirt-

schaftliche Selbständigkeit inne, wohingegen als staatliche Behörden organisierte Hochschulen direkt der einzelstaatlichen Haushaltskontrolle unterliegen.³²⁴

Mit der stark ansteigenden Anzahl der Studierenden und dem damit einhergehenden Finanzbedarf der Hochschulen seit den 1950er Jahren wurden in vielen Einzelstaaten die bestehenden staatlichen Hochschulen in Systeme zusammengefasst oder Zwischenorganisationen eingesetzt (Consolidated Governing Boards, Advisory Coordinating Boards und Regulatory Coordinating Boards), die Aufgaben, wie z. B. die Zielplanung, die Aufsicht akademischer Programme, die Haushaltsplanung und die Qualitätskontrolle übernehmen.³²⁵ Der Grad der direkten Einflussnahme auf die staatlichen Hochschulen unterscheidet sich je nach Einzelstaat.³²⁶

Der Einzelstaat gibt zumeist bei der Gründung einer Hochschule deren inhaltliche Ausrichtung vor, jedoch kann die Hochschule über das Studienprogramm selbst entscheiden. Werden für einen Studiengang bei abgesicherter Finanzierung keine staatlichen Mittel erforderlich, bedarf ein Studienprogramm lediglich die Genehmigung der Hochschule selbst.³²⁷ Auf die insgesamt 2.930 privaten Hochschulen haben die Bundesstaaten nur geringe Einflussmöglichkeiten, da es in keinem Einzelstaat, außer New York, Hochschulgesetze für private Hochschulen gibt. Private Hochschulen sind in den USA zum größten Teil als Kapitalgesellschaften organisiert, unterliegen dem Privat- und Handelsrecht und benötigen bei ihrer Gründung eine Corporate Charter, d. h. eine vom Staat verliehene Gründungsurkunde.³²⁸

Die Trägerschaft der amerikanischen Hochschulen kann zusätzlich nach staatlichen und privaten gemeinnützigen nonprofit sowie privaten gewinnorientierten forprofit unterschieden werden. Im akademischen Jahr 2013/2014 gab es insgesamt 1.704 staatliche gemeinnützige Hochschulen, 1.714 private gemeinnützige Hochschulen und 1.216 private gewinnorientierte Einrichtungen. Im gleichen Zeitraum waren 9,1 Prozent der Studierenden an privaten forprofit Einrichtungen eingeschrieben. Weder der amerikanische Bundesstaat noch die Einzelstaaten sind direkt an der Prüfung der Einhaltung akademischer Mindeststandards der Hochschulen beteiligt. Die Qualitätssicherung der Hochschulen wird anstelle einer staatlichen Anerkennung durch Akkreditierungsverfahren von verschiedenen gemeinnützigen Vereinen durchgeführt. Die institutionelle Akkreditierung einer Hochschule wird durch sechs regionale Anbieter durchgeführt:

³²⁴ Vgl. Rothfuß 1997, S. 42.

³²⁵ Vgl. Schmidtlein 1996, S. 7.

³²⁶ Vgl. Rothfuß 1997, S. 41.

³²⁷ Vgl. Kühler 2005, S. 317.

³²⁸ Vgl. Hatzius 1983, S. 44.

- die New England Association of Schools and Colleges,
- die Middle States Association of Colleges and Schools,
- die North Central Association of Colleges and Schools,
- die Northwest Association of Schools and Colleges,
- die Southern Association of Colleges and Schools und
- die Western Association of Schools and Colleges.

Diese finanzieren sich in erster Linie durch Beiträge der, von ihnen akkreditierten, Hochschulen. Neben diesen gibt es auf nationaler Ebene ein separates Verfahren für Studiengänge, das von den fachlich zuständigen berufsständigen Vereinigungen durchgeführt wird.³²⁹ Die Akkreditierungsverfahren setzen sich aus den folgenden Schritten zusammen: der schriftlichen Selbst-Evaluation der Hochschulen und ihrer Studienprogramme, den Peer Reviews der Berichte und des Besuchs eines Überprüfungsteams vor Ort, der Bewilligung der Akkreditierung und der kontinuierlichen externen Überprüfung. Zeitlich ist die Akkreditierung auf minimal ein und maximal zehn Jahre begrenzt.³³⁰ Weiterhin sind Akkreditierungen Voraussetzungen für den Erhalt von Fördermitteln des Bundes und der Einzelstaaten und dienen als Qualitätsmerkmal gegenüber den zukünftigen Studierenden.³³¹

Die Qualität einer Hochschule und ihres Studienangebots wird in den USA weiterhin durch Rankings beurteilt. Es gibt eine Reihe von Zeitungen und Verlagen, die jährlich fragebogen- und indikatorbasierte Ranglisten der amerikanischen Hochschulen herausgeben.³³² In einem dreistufigen Verfahren werden die Hochschulen in Anlehnung an die Carnegie Classification in Untergruppen und vier geographische Regionen (Nord,

³²⁹ Vgl. Kühler 2005, S. 319-320.

³³⁰ Vgl. Rothfuß 1997, S. 42.

³³¹ Vgl. Chambers 1983, S. 233.

³³² Das bekannteste Ranking mit der höchsten Wirkung wird vom Magazin U. S. News & World Report herausgegeben.

Süd Mittlerer Westen und Westen) zusammengefasst, die Daten zu 15 qualitätsmessenden Indikatoren³³³ werden eingeholt, gewichtet und eine Rangliste der Hochschulen wird erstellt.³³⁴

3.2.3 Studienorganisation

Die grundlegende Voraussetzung für ein Studium an einer amerikanischen Hochschule ist der High-School-Abschluss. Diesen erlangten im akademischen Jahr 2011/2012 rund 80 Prozent aller 17-Jährigen in den USA.³³⁵ Der High-School-Abschluss ermöglicht einem Studienbewerber die grundlegende Voraussetzung für einen Hochschulbesuch, aber nicht den Zugang zu jeder Hochschule. Dadurch, dass die Qualität von Forschung und Lehre auch von den, daran beteiligten, Studierenden abhängig ist, gewinnt die Rekrutierung und Auswahl der Studierenden an Bedeutung. Die amerikanischen Hochschulen besitzen hierbei das Recht zur Festlegung des Grades von Selektivität gegenüber den Studienbewerbern.

Allgemein bedeutet hohe Selektivität die Förderung von Exzellenz und Elite, wohingegen niedrige Zugangshürden die Hochschulen für breite Bevölkerungsschichten offen halten.³³⁶ Kriterien, von denen der Selektionsgrad abhängig ist, sind z. B. die Hochschulkategorie, das Mission Statement, die Studienart und das Studienfach. An privaten Hochschulen bestimmt das Board of Trustees oder der Hochschulpräsident über den Selektionsgrad einer Hochschule, an staatlichen Hochschulen nimmt in manchen Einzelstaaten der Gesetzgeber auf diesen Punkt Einfluss.³³⁷

In etwa 60 Prozent der amerikanischen Hochschulen selektieren bei der Aufnahme von Studienbewerbern. Jedoch bieten zweijährige staatliche Hochschulen überwiegend einen offenen Hochschulzugang an, während sich private als auch staatliche Hochschulen mit mehrjährigen Studienprogrammen mehr oder weniger selektiv verhalten. Speziell bei der Zulassung zu Master-Programmen und Professional-Schools gibt es fast immer Auswahlverfahren. Auswahlverfahren führen tendenziell zu Wettbewerb unter den Hochschulen. Dies bringt

³³³ Die Indikatoren, die das Magazin U. S. News & World Report verwendet, sind u. a. Peer Assessment (die Beurteilung durch andere Institutionen derselben Kategorie), Selektivität bei der Annahme von Studierenden, die Quote der Studienabbrüche und der an der Institution erworbenen Abschlüsse, die Ausstattung des Lehrkörpers, finanzielle Ressourcen der Hochschule sowie Betrag der Spenden von Alumni. Vgl. U. S. News & World Report 2014.

³³⁴ Vgl. Kühler 2005, S. 321-322.

³³⁵ Vgl. National Center for Education Statistics 2015a.

³³⁶ Vgl. Kühler 2005, S. 340.

³³⁷ Vgl. Rothfuß 1997, S. 32 und 165.

vor allem die folgende Implikation für die Hochschulen mit sich: „*So ist zunächst ein gezieltes Hochschulmarketing notwendig, um den gewünschten Personenkreis anzuziehen.*“³³⁸ Hochschulmarketing bringt dabei eine starke Orientierung an den potenziellen Studierenden mit sich, die sich in den angebotenen Studienprogrammen, der Betreuung der Studierenden, den verschiedenen Serviceleistungen, wie z. B. umfangreicher Studienberatung, Studienfinanzierungsangeboten, Einstufungstests, Aufbaukursen, Karriereberatungen und Stellenvermittlungsbüros manifestieren kann.³³⁹

Begründet sind die, am Studierenden orientierten Marketingaktivitäten, darin, dass die Studierenden auf finanzielle Weise einen bedeutenden Beitrag zur Finanzierung der jeweiligen Hochschule beitragen. Dieser finanzielle Beitrag setzt sich durch Studiengebühren (Tuition Fees), durch leistungsabhängige einzel- und bundesstaatliche Zuweisungen oder durch Spenden von Alumni zusammen. Die Auswahl der Studienbewerber erfolgt an selektiven Hochschulen meist durch eine hochschulinterne Zulassungsabteilung, welche für die Anwerbung, Auswahl und Zulassung der Studierenden zuständig ist.³⁴⁰ Amerikanische Hochschulen nutzen bei der Auswahl der Studierenden verschiedene Kriterien, die nach Anzahl, Art und Gewicht je nach Hochschule, Studienprogramm und Fachgebiet variieren. Typische Auswahlkriterien an vierjährigen Hochschulen (Bachelor-Abschluss) sind:

- der High-School-Abschluss mit Notendurchschnitt und Klassenrang,
- ein Referenzschreiben der High-School-Lehrer,
- das Ergebnis eines landesweiten Studierfähigkeitstests, des s. g. Scholastic Aptitude Tests (SAT) oder des American College Tests (ACT),
- von den Studienbewerbern geschriebene Essays zu einem vorgegebenen Thema,
- Nachweise über außerschulisches Engagement oder
- persönliche Interviews.

³³⁸ Kühler 2005, S. 341.

³³⁹ Vgl. Hartung/Krais 1990, S. 187.

³⁴⁰ Vgl. Kühler 2005, S. 341-342.

Dahingegen wird die Möglichkeit der Studienfinanzierung eines Bewerbers nicht berücksichtigt (s. g. Need-Blind-Admission). Ein ausdifferenziertes Stipendiensystem, das sowohl auf staatlichen Mitteln und privaten Krediten aufbaut, ermöglicht es auch Studienbewerbern aus einkommensschwachen Schichten ein Studium aufzunehmen.³⁴¹

Innerhalb des Bachelor-Studiums wird jedoch nicht nur Wert auf die akademischen Leistungen eines Studierenden gelegt. Es wird zugleich darauf geachtet, dass sich die Studierendenschaft durch soziale Diversität auszeichnet. Charakteristika wie Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, kognitive, musische oder sportliche Begabungen, körperliche oder geistige Beeinträchtigungen oder Bildungsniveau bzw. Berufsabschluss, Studienkultur (Erststudierende in der Familie), regionale, nationale oder internationale Herkunft, Erst- oder Folgestudierende sowie Teil-, Vollzeit- oder Transferstudierende, Einstellungen und Motive der Studienwahl, Lebensstil oder Werte spielen in der Folge eine Rolle im Zulassungsverfahren.³⁴² Die Auswahlverfahren für Master-Programme unterscheiden sich von der College-Zulassung hinsichtlich der fachlichen Spezialisierung.³⁴³ Häufige Kriterien, die bei der Auswahl von Master-Studierenden berücksichtigt werden, sind:

- der Bachelor-Abschluss,
- der erreichte Grade Point Average (GPA),
- nationale Fachtests³⁴⁴ und
- Referenzen der Undergraduate-Departements.

Die akademische Eignung eines Studierenden ist bei der Bewerbung um ein Master-Studium weniger ausschlaggebend als bei der Bewerbung um ein Undergraduate-Studium. Die sozial diversen Auswahlkriterien

³⁴¹ Vgl. Lenn 1995, S. 37.

³⁴² Hinsichtlich der sozial benachteiligten Studienbewerber besteht an vielen selektiven Hochschulen eine Quote von 5 Prozent, die auch für den Erhalt gewisser staatlicher Subventionen notwendig ist. Hierfür wird von den üblichen Zulassungskriterien abgewichen und die Standards werden gesenkt. Dies gilt auch oft für Mitglieder von ethnischen Minderheiten. Vgl. Teichler 1978, S. 45.

³⁴³ Vgl. Clark 1995, S. 146.

³⁴⁴ Der Bewerber hat diese Tests auf eigene Kosten bei privaten Testgesellschaften durchzuführen. Vgl. Rothfuß 1997, S. 171. Für ein Graduiertenstudium in Betriebswirtschaftslehre wird z. B. der Graduate Management Admission Test (GMAT), in Medizin der Medical College Admission Test (MCAT) und in Jura der Law School Admission Test (LSAT) vorausgesetzt.

wirken weiterhin über die Gesetze der Affirmative Action als Einflussfaktoren auf den Auswahlprozess auch für die Graduate-Studiengänge. Das Angebot von Studienplätzen wird durch die Hochschulen in den USA überwiegend selbst festgelegt und orientiert sich in hohem Maße an zu erwartenden Kosten-Nutzen-Überlegungen und dem dezentralen Marktmechanismus des amerikanischen Hochschulwesens. Dabei weisen die staatlichen Hochschulen oft ein höheres Betreuungsverhältnis auf als die privaten Hochschulen.³⁴⁵ Durch einen tendenziellen Rückgang der Anzahl der High-School-Absolventen seit den 1980er Jahren sind die amerikanischen Hochschulen auf ein verstärktes Hochschulmarketing angewiesen, das sich in einer verbesserten Abstimmung ihres Angebots auf die Zielgruppe der potenziellen Studierenden, eine geographische Ausweitung ihrer Marketingaktivitäten und die Erschließung neuer Zielgruppen ausdrückt.

Die Studieninteressierten bewerben sich direkt an einer Hochschule ihrer Wahl, haben jedoch durch anfallende Gebühren pro Bewerbung den Anreiz einer zielgerichteten Bewerbung.^{346,347} Ein Studium in den USA ist sehr preisintensiv und führt oft zu hoher Verschuldung. Zu Beginn des Recrutierungsprozesses holen die Studieninteressierten Informationen über die Hochschulen ihrer Wahl, deren Studienangebot, Zulassungskriterien und Finanzierungsangebote ein. Die Bewerbungskonditionen des amerikanischen Hochschulwesens führen zu einer Selektivität unter den Studienbewerbern an sich, da diese im Vorhinein die Chancen der Bewerbung um einen Studienplatz an einer bestimmten Hochschule abschätzen. Die Hochschulen agieren im Auswahlprozess ebenfalls selektiv. Die Hochschulzulassung wird in bestimmten Fächern aufgrund von staatlichen Kapazitätsanforderungen durch Berufsvereinigungen festgelegt (z. B. Medizin) und auch die berufsständischen bzw. staatlichen Lizenzprüfungen werden zum großen Teil in den entsprechenden Studienprogrammen berücksichtigt (z. B. Medizin, Jura oder Lehramt). Als Vorteil der Handlungsrechte der amerikanischen Hochschulen bei der Studierendenauswahl sind folglich die Möglichkeit der Exzellenz- und Profilbildung, die Chancengleichheit und die weitgehend gebotene Einheitlichkeit beim Hochschulzugang, die Effizienz durch die Selbstselektion der Studienbewerber, das Angebot von mannigfaltigen Serviceleistungen und die Flexibilität an veränderte Umweltbedingungen und Bedürfnisse der Studierenden zu betrachten.³⁴⁸

³⁴⁵ Vgl. Rothfuß 1997, S. 184.

³⁴⁶ Vgl. Kühler 2005 S. 347.

³⁴⁷ Einkommensschwache Studienbewerber werden von den Kosten befreit. Vgl. Rothfuß 1997, S. 166. Durchschnittlich bewerben sich die potenziellen Studierenden an fünf Hochschulen. Vgl. Kühler 2005, S. 347.

³⁴⁸ Vgl. Kühler 2005, S. 349.

Um Studienbewerber nach akademischen und sozial diversen Kriterien ihrer Wahl anzuziehen, sind die amerikanischen Hochschulen gezwungen, ihre Infrastruktur und ihre Serviceleistungen wettbewerbsfähig zu gestalten.³⁴⁹ Diese Kundenorientierung drückt sich in der Folge in (hohen) Studiengebühren aus. Hochschulbildung wird im amerikanischen Hochschulwesen auf dem bestehenden Markt zum Teil zu einem sehr hohen Preis angeboten. Die Zulassungsregelungen der Hochschulen sind durch inhaltliche und soziale Selektivität gekennzeichnet. Der offene Hochschulzugang ist als wichtiges Instrument sozialer Mobilität zu betrachten.³⁵⁰

Das Studium an amerikanischen Hochschulen ist modular und gestuft aufgebaut. Amerikanische High-School-Absolventen können grundsätzlich ein Studium an einer zwei- oder vierjährigen Hochschule aufnehmen. An das Bachelor-Studium, das als „*Undergraduate-Studium*“ bezeichnet wird, schließt sich das „*Graduate-Studium*“ an. Nach einem zweijährigen Undergraduate-Studium an einem privaten Junior-College oder einem staatlichen Community-College wird der Associate-Abschluss und nach Absolvieren eines vierjährigen Studiums an einem staatlichen oder privaten College wird der Bachelor-Abschluss erreicht.³⁵¹ Nach dem Undergraduate-Studium werden die Abschlüsse des Associate of Applied Science (A. A. S.) als berufsqualifizierender Abschluss sowie die Abschlüsse Associate of Arts (A. A.) und Associate of Science (A. S.) als akademische Abschlüsse verliehen. Letztgenannte Abschlüsse qualifizieren für die Fortsetzung des Studiums an einer vierjährigen Hochschule.³⁵²

Das Undergraduate-Studium ist weitestgehend allgemeinbildender Natur. Die fachliche Spezialisierung erfolgt nach zwei Studienjahren im Hauptfach (Major). Neben diesem werden Wahlfächer (Free Electives) belegt. Die Lehre innerhalb des Bachelor-Studiums ist wissenschaftlich fundiert, jedoch nicht fachwissenschaftlich geprägt. Das Bachelor-Studium erfordert keine allgemeinen Abschlussprüfungen und auch keine Abschlussarbeit. Abhängig vom Hauptfach werden die Abschlüsse Bachelor of Arts (B. A.) oder Bachelor of Science (B. S.) vergeben.³⁵³

Der Großteil der Hochschulabsolventen wechselt nach dem Bachelor-Abschluss ins Berufsleben. An den Bachelor-Abschluss kann ebenfalls ein zweijähriges Master-Studium oder ein dreijähriges Studium an einer Professional School angehängt werden. Es existiert ein sehr großes Angebot an Master-Studienprogrammen.

³⁴⁹ Vgl. Kleine-Brockhoff 2004, S. 41.

³⁵⁰ Vgl. Kühler 2005, S. 350-352.

³⁵¹ Der Associate-Abschluss kann durch ein Terminal-Program oder Transfer-Programm zu einer Berufsqualifizierung führen.

³⁵² Vgl. Kühler 2005, S. 330-339.

³⁵³ Vgl. Ebd.

Diese sind fachlich spezialisiert und führen zu den Abschlüssen Master of Arts (M. A.), Master of Science (M. S.), Master of Business Administration (M. B. A.) oder Master of Education (M. Ed.) und schließen mit einer Abschlussarbeit (Masters Essay) ab. An das Master- und z. T. auch an das Bachelor-Studium, kann ein fachlich spezialisiertes, forschungsorientiertes vierjähriges Doktorandenprogramm (Ph. D.) begonnen werden.³⁵⁴

Anstelle einer Abschlussprüfung werden die Leistungen der Studierenden innerhalb des Bachelor-Studiums in jedem belegten Kurs benotet und der Studienabschluss wird nach der erfolgreichen Absolvierung einer bestimmten Kursanzahl erreicht. Die Durchschnittsnote aller Kurse ergibt die Abschlussnote. Der Notendurchschnitt der Studienleistungen eines Semesters ergibt den sogenannten GPA. Dieser besitzt eine Skala von 2,0 bis 4,0. Wird dieser unterschritten, darf das Studium nicht weitergeführt werden. Weiterhin schafft der GPA eine hochschulübergreifende Vergleichbarkeit von Lehrveranstaltungen, Leistungsanforderungen und -ergebnissen.³⁵⁵

Mit über 59 Prozent (1,8 Mio. Studierende) ist der Bachelor-Abschluss im akademischen Jahr 2011/2012 der häufigste akademische Abschluss im amerikanischen Hochschulwesen gewesen. Am zweithäufigsten wurden mit ca. 34 Prozent (1,0 Mio. Studierende) Associate-Abschlüsse und daran folgend mit 25 Prozent (0,8 Mio. Studierende) Master-Abschlüsse erreicht.³⁵⁶

3.2.4 Hochschulfinanzierung

Als selbstständige Institutionen und eigenständig wirtschaftende Unternehmen können die amerikanischen Hochschulen gemäß ihrer Satzung, mit Ausnahme von zweckgebundenen Zuschüssen und Spenden, über die Verwendung ihrer Finanzmittel relativ frei entscheiden und sind für ihr wirtschaftliches Überleben selbst verantwortlich. Zur Verwaltung der Finanzen wird von den Hochschulen die kaufmännische doppelte Buchführung mit Gewinn- und Verlustrechnung, Kostenrechnungssystem und Controlling benutzt.³⁵⁷ Als Einnahmen dienen den amerikanischen staatlichen wie privaten Hochschulen diverse Erträge, wie:

³⁵⁴ Vgl. Kühler 2005, S. 330-339

³⁵⁵ Vgl. Ebd.

³⁵⁶ Vgl. National Center for Education Statistics 2015b.

³⁵⁷ Vgl. Hubbel/Dougherty 1992.

- Zuweisungen vom Bund, von den Einzelstaaten und den Kommunen,
- Studiengebühren,
- Spenden,
- Erträge aus Stiftungskapital,
- Erlöse aus Weiterbildungsdienstleistungen und
- sonstige Einnahmen.³⁵⁸

Die Summe aller Einnahmen amerikanischer Hochschulen betrug im akademischen Jahr 2011/2012 506,1 Mrd. US-Dollar. Die Einnahmen der privaten gewinnorientierten Hochschulen beliefen sich im akademischen Jahr 2011/2012 auf insgesamt 26,9 Mrd. US-Dollar, von denen Studiengebühren mit 24,0 Mrd. US-Dollar den größten Anteil (89,3 Prozent) stellten. Die gewinnorientierten privaten Hochschulen werden im Weiteren aus der Betrachtung ausgeblendet, der Begriff „*private Hochschulen*“ bezieht sich daher im folgenden Kapitel nur auf private gemeinnützige Institutionen der höheren Bildung. Die Hochschulen der USA wurden im akademischen Jahr 2011/2012 mit 170,1 Mrd. US-Dollar durchschnittlich zu etwa 35 Prozent vom Bund und von den Einzelstaaten finanziert. Die Einzelstaaten und die Kommunen trugen mit ca. 54 Prozent den größten Anteil dieser Gelder. Die Drittmittelzuweisungen dieser betrug in diesem Zeitraum an die staatlichen Hochschulen durchschnittlich 97,9 Prozent und an die privaten Hochschulen 2,1 Prozent. Im Mittel belaufen sich staatliche Zuschüsse auf lediglich 16,1 Prozent der gesamten Einnahmen privater Hochschulen. Die Einnahmen aus Studiengebühren fallen an staatlichen Hochschulen prozentual durchschnittlich mit 20,6 Prozent etwas geringer aus als an privaten Hochschulen, an denen sie mit durchschnittlich 38,9 Prozent rund etwas weniger als die Hälfte der Einnahmen betrugen. Einen wichtigen Beitrag zur Finanzierung leisten an privaten Hochschulen mit durchschnittlich 37,3 Prozent Spenden, Erträge aus dem jeweiligen Stiftungskapital sowie Erträge aus hochschuleigenen Unternehmen und Krankenhäusern. Im Gegensatz dazu betrugen diese Einnahmen an den staatlichen Hochschulen im Mittel nur 22,2 Prozent.³⁵⁹

³⁵⁸ Vgl. Kühler 2005, S. 354.

³⁵⁹ Vgl. National Center for Education Statistics 2015d, 2015e und 2015f.

Tabelle 10: Einnahmen aller staatlichen und gemeinnützigen privaten Hochschulen in den USA im akademischen Jahr 2011/2012

Quelle: (In Anlehnung an: NCES 2015d, NCES 2015e und NCES 2015f)

Ertragsquelle	Staatliche Hochschulen in Tsd. US-Dollar	Private Hochschulen in Tsd. US-Dollar	Staatliche Hochschulen in Prozent	Private Hochschulen in Prozent
Staatliche Mittel	143.982.887	26.112.057	45,4	16,1
Bund	54.212.242	24.147.119	17,1	14,9
Länder und Kommunen	89.770.645	1.964.938	28,3	1,2
Studiengebühren	65.386.643	63.021.108	20,6	38,9
Spenden	6.540.837	21.617.966	2,1	13,4
Erträge aus Stiftungskapital	6.171.056	4.544.786	1,9	2,8
Erlöse aus Weiterbildungs- dienstleistungen	1.356.396	5.082.882	0,4	3,1
Eigene Unternehmen	24.275.773	15.499.433	7,7	9,6
Krankenhausserträge	33.508.840	18.667.425	10,6	11,5
Sonstige Einnahmen	36.084.449	7.322.955	11,4	4,5
Gesamt	317.306.881	161.868.611	100,0	100,0

Grundsätzlich erhalten staatliche und private Hochschulen in den USA keine bundesstaatlichen Finanzmittel für ihren laufenden Geschäftsbetrieb, Investitionen oder den Unterhalt von Gebäuden. Jedoch werden bundesstaatliche Finanzmittel zur Erreichung bestimmter Regierungsziel vergeben, wie z. B. der Reintegration von Veteranen nach dem 2. Weltkrieg oder der Förderung von Minderheiten.³⁶⁰ Die staatlichen und privaten amerikanischen Hochschulen erhalten die meisten bundesstaatlichen Zuschüsse durch Forschungsaufträge. Im akademischen Jahr 2011/2012 wurden insgesamt 78,4 Mrd. US-Dollar Forschungsgelder an amerikanische Hochschulen vergeben. Mit 28,3 Prozent der gesamten Einnahmen aller staatlichen Hochschulen betragen die Zuweisungen der Einzelstaaten und Kommunen im akademischen Jahr 2011/2012 89,8 Mrd. US-Dollar. Dahingegen erhielten private Hochschulen im gleichen Zeitraum lediglich 1,2 Prozent ihrer durchschnittlichen Einnahmen aus Zuweisungen der Einzelstaaten und Kommunen. Zum großen Teil vergeben die Einzelstaaten ihre Finanzzuweisungen leistungsabhängig über s. g. Line Item Budgeting (Budgetzuschüsse für spezielle Zwecke).³⁶¹ Determinanten dieser Mittelvergabe sind vor allem die Studierenden- und

³⁶⁰ Vgl. Kerr 1982, S. 49.

³⁶¹ Vgl. Schmidtlein 1996, S. 18.

Absolventenzahlen einer Hochschule aber auch die spezielle Aufgabenstellung einer Hochschule unter Berücksichtigung der Höhe der Lehrdeputate, der Forschungsaktivitäten oder der Bibliotheksbestände. Die erhaltenen Finanzierungsmittel können als Personal- oder Sachmittel für Undergraduate- oder Graduate-Programme eingesetzt werden.³⁶²

Studiengebühren haben einen großen Einfluss auf den finanziellen Handlungsrahmen der amerikanischen Hochschulen. Sie betragen im Mittel an staatlichen Hochschulen 20,6 Prozent und an privaten Hochschulen 38,9 Prozent aller Erträge. Die Studiengebühren umfassen den Ausbildungsbeitrag, die Lebenshaltungskosten und den Wohnheimplatz des Studierenden, den Gesundheitsdienst, die psychologische Beratung und den Campus-Wachdienst. Ihre Höhe ist von der Kategorie, dem Träger und dem Prestige einer Hochschule abhängig. Private Hochschulen bestimmen selbst über die Höhe ihrer Studiengelder. An staatlichen Hochschulen wird ihre Höhe nach Einzelstaat und Hochschulart differenziert geregelt. In einigen Einzelstaaten können die Hochschulen die Höhe der Studiengebühren selbst festlegen in anderen müssen diese direkt durch das Parlament oder die Regierung genehmigt werden oder wieder andere können diese innerhalb eines gesetzlich vorgegebenen Rahmens festlegen. Über die Verwendung der Studiengebühren können die Hochschulen selbstständig entscheiden. Die Höhe der Studiengelder wird von verschiedenen Determinanten, wie dem Wettbewerb oder der Studiennachfrage, den Kosten und sonstigen Erträgen der Hochschule beeinflusst.³⁶³

Im Studienjahr 2012/2013 betrugen die durchschnittlichen Studiengebühren für ein Undergraduate-Studium 9.574 US-Dollar und für ein Graduate-Studium 23.872 US-Dollar.³⁶⁴ Innerhalb der vergangenen 15 Jahre stiegen die Studiengebühren an allen amerikanischen Hochschulen kontinuierlich an. Zusätzlich zu diesen erheben die Hochschulen für bestimmte Dienstleistungen, wie z. B. Bewerbungen, Einschreibungen Rückmeldungen, Studierendenaktivitäten oder Veranstaltungswechsel Gebühren.³⁶⁵

³⁶² Vgl. Kühler 2005, S. 361.

³⁶³ Vgl. Rothfuß 1997, S. 234.

³⁶⁴ Vgl. National Center for Education Statistics 2015g.

³⁶⁵ Vgl. Kühler 2005, S. 367.

Tabelle 11: Durchschnittliche jährliche Studiengebühren an Hochschulen in den USA im akademischen Jahr 2012/2013

Quelle: (In Anlehnung an: NCES 2015g)

Art der Institution	Durchschnittliche jährliche Studiengebühren in US-Dollar
Staatliche und private zweijährige Colleges	9.574
Staatliche und private vierjährige Colleges und Universities	23.872

Die Mehrheit der Studierenden in den USA ist für bundes- oder einzelstaatliche sowie hochschuleigene Beihilfen berechtigt. Im akademischen Jahr 2011/2012 erhielten 71 Prozent der Studierenden finanzielle Studienbeihilfe in durchschnittlicher Höhe von 10.800 US-Dollar.³⁶⁶ Ferner haben alle amerikanischen Studierenden die Möglichkeit Kredite zur Studienfinanzierung aufzunehmen.³⁶⁷ Grundsätzlich gilt bei der Studienfinanzierung an amerikanischen Hochschulen das Prinzip der Subsidiarität, bei dem die Studierenden und ihre Eltern an der Finanzierung der Hochschulausbildung und der Lebenshaltungskosten beteiligt werden, insofern sie dazu finanziell in der Lage sind.³⁶⁸ Somit sind für einen Studienbewerber in der Folge nicht die tatsächlichen Studiengelder einer Hochschule ausschlaggebend, sondern die letztendlich real zu zahlenden Gebühren sowie die Refinanzierungsmöglichkeiten. Die Ausbildungsförderung wird überwiegend in Form von bezuschussten Krediten, Stipendien und rückzahlungsfreien Beihilfen vergeben.

Der Großteil der Ausbildungsförderung wird nach der finanziellen Situation der Studierenden verteilt, nur ein geringer Anteil nach der Studienleistung. Weiterhin unterstützt das Regierungsprogramm Work-Study die Hochschulen durch Gelder zur Unterstützung der Löhne von Studierenden als studentische Hilfskräfte.³⁶⁹ Auch die Einzelstaaten bieten subventionierte Darlehen, Stipendien und rückzahlungsfreie Beihilfen an, die nach finanzieller Bedürftigkeit und Leistung vergeben werden. Die einzelnen Hochschulen unterstützen ihre

³⁶⁶ Vgl. National Center for Education Statistics 2013, S. 5.

³⁶⁷ Vgl. Elfin 1996.

³⁶⁸ Vgl. Lenn 1995, S. 38.

³⁶⁹ Vgl. Schmidlein 1996, S. 20.

Studierenden ebenfalls durch gesenkte Studiengebühren, subventionierte Darlehen und Stipendien oder durch das Angebot von Arbeitsmöglichkeiten auf dem Campus.³⁷⁰

Im akademischen Jahr 2011/2012 betrugen die Erträge der amerikanischen Hochschulen aus Spenden und privaten Verträgen insgesamt 38,8 Mrd. US-Dollar (8,1 Prozent aller Hochschulerträge). Während an staatlichen Hochschulen 12,7 US-Dollar durch diese Einnahmeart eingenommen wurden, war es an privaten Hochschulen mit 26,2 US-Dollar mehr als doppelt so viel. Zur Akquisition von Spenden und privaten Kontrakten haben amerikanische Hochschulen häufig eine eigene (Fundraising-)Abteilung eingerichtet. Gleichfalls sind Hochschulpräsidenten in den USA dafür zuständig, Kontakte zu Spendengebern herzustellen und zu halten. Der Großteil der Kapitalspenden erfolgt in Geldform. Sachkapital, wie z. B. Häuser, Bauernhöfe oder Ölquellen, wird oft aus steuerlichen Gründen gestiftet, jedoch werden diese Objekte zumeist verkauft und in liquidierende Geldanlagen angelegt, wodurch sie zur Vermehrung des Stiftungskapitals der Hochschule beitragen.

Spenden können zweckgebunden oder -ungebunden vergeben werden und dienen den amerikanischen Hochschulen als wichtige Ergänzung ihres Finanzierungshaushalts. Die aktive Spendenakquisition dient der Erhöhung der finanziellen Unabhängigkeit der Hochschulen. Die Hochschulen verwalten ihr Stiftungskapital selbst oder aber lassen es bei geringerem Eigenkapital durch den Common Fund – eine genossenschaftliche Vereinigung – verwalten. Für laufende Ausgaben geben die Hochschulen zumeist nur die Erträge ihres Stiftungskapitals aus, das Stiftungskapital an sich bleibt angelegt.³⁷¹ Die Erträge aus Stiftungskapital können die Hochschulen nach eigenem Ermessen verwenden. Diese werden häufig für die Unterstützung von Studienangeboten und Forschungsprogramme eingesetzt.

An den amerikanischen Hochschulen werden verschiedene Bildungsaktivitäten und eigene Unternehmen betrieben, die Produkte und Dienstleistungen verkaufen. Durch Bildungsaktivitäten erlangten die staatlichen Hochschulen im akademischen Jahr 2011/2012 1,4 Mrd. US-Dollar und private Hochschulen 5,1 Mrd. US-Dollar. Der Erlös aus Bildungsaktivitäten war mit 0,4 Prozent und 3,1 Prozent der Gesamteinnahmen von staatlichen und privaten Hochschulen sehr klein. Von größerer finanzieller Bedeutung waren für die Hochschulen vielmehr die Gewinne aus hochschuleigenen Unternehmen (u. a. Wohnheime, Restaurants, Reinigungsbetriebe, Einkaufszentren, Kindergärten, Parkhäuser, Sportanlagen, Ambulanzen, Buchhandlungen oder

³⁷⁰ Vgl. Kühler 2005, S. 370.

³⁷¹ Vgl. Rothfuß 1997, S. 240-241.

Hochschulverlage) mit 24,3 Mrd. US-Dollar an staatlichen und 15,5 Mrd. US-Dollar an privaten Einrichtungen.

Tabelle 12: Aufwendungen aller staatlichen und gemeinnützigen privaten Hochschulen in den USA im akademischen Jahr 2011/2012

Quelle: (In Anlehnung an: NCES 2015h und i)

Aufwendungen im akademischen Jahr 2011/2012	Staatliche Hochschulen in Tsd. US-Dollar	Private Hochschulen in Tsd. US-Dollar	Staatliche Hochschulen in Prozent	Private Hochschulen in Prozent
Bildungsaufwendungen	239.522.237	121.046.257	78,8	75,7
Lehre	80.898.639	52.214.210	26,5	32,7
Forschung	29.655.988	17.430.156	9,7	10,9
Service	11.943.858	2.334.489	3,9	1,5
Akademische Dienstleistungen	20.301.350	14.186.675	6,6	8,9
Dienstleistungen für Studierende	14.160.344	12.881.771	4,6	8,1
Verwaltung, Gebäude	59.804.935	21.153.637	19,6	13,2
Stipendien	16.620.812	845.319	5,4	0,5
Obligatorische Transfers	6.136.311	0	2,0	0,0
Unternehmen	54.294.018	35.881.671	17,8	22,4
Eigene Unternehmen	22.190.775	14.948.085	7,3	9,3
Krankenhäuser	30.899.227	15.483.513	10,1	9,7
Unabhängige u. a. Unternehmen	1.204.016	5.450.073	0,4	3,4
Sonstiges	11.717.934	2.945.376	3,8	1,8
Gesamt	305.534.189	159.873.304	100,0	100,0

Die amerikanischen Hochschulen haben unabhängig von ihrer Trägerschaft zum großen Teil ähnliche prozentuale Anteile an Aufwendungen. Nur die höheren Aufwendungen von staatlichen Hochschulen in den Bereichen Serviceleistungen gegenüber dem Gemeinwesen, Stipendien und Verwaltung/Gebäude sowie die Dienstleistungen für Studierende und die Ausgaben für unabhängige und andere Unternehmen an privaten Hochschulen bilden hierbei Ausnahmen.

Hinsichtlich Student Recruitment verdeutlicht der etwas höhere Prozentsatz für Dienstleistungen für Studierende von 8,1 Prozent an privaten Hochschulen gegenüber von 4,6 Prozent an staatlichen Hochschulen die Attraktivität einer relativ teureren privaten Hochschule für zukünftige Studierende. Durch die kaufmännische Buchführung können die amerikanischen Hochschulen hierbei ihre Erträge und Aufwendungen weitgehend nach verschiedenen Posten und Ausgabearten untergliedern.³⁷²

Die hohe institutionelle Unabhängigkeit der amerikanischen Hochschulen spielt eine Rolle bei der Ertragsverwendung. Erträge aus dem Stiftungskapital, Einnahmen aus eigenen Unternehmen und zweckungebundenen Spenden können von den Hochschulen frei verwendet werden. Allgemein gibt es Einschränkungen bezüglich zweckgebundener Zuweisungen bei bundesstaatlicher Forschungsförderung, Studiengebühren, einzelstaatlichen Mitteln für Bildungsaufwendungen sowie bei Spenden. Grundsätzlich wird die Ressourcenverteilung an amerikanischen Hochschulen vom Präsidenten und dem Board of Trustees entschieden. Die kleinste akademische Einheit bilden die Fach-Departments im Haushaltsplan.³⁷³

3.2.5 Hochschulorganisation

Die Organisationsstruktur der Hochschulen in den USA bildet grundsätzlich ihre Größe, ihre Hochschulphilosophie und ihre Ziele ab und ist von der Bedeutung von Lehre, Forschung und Service der Hochschule beeinflusst. Insbesondere Colleges und Universities besitzen vielzählige Verwaltungsebenen, die jeweils bestimmte Aufgaben besitzen. Grundsätzlich sind die Entscheidungskompetenzen auf den Hochschulpräsidenten, das Board of Trustees, die Verwaltungsangestellten und das akademische Lehrpersonal verteilt. Das oberste Entscheidungsgremium an nahezu allen amerikanischen Hochschulen ist das Board of Trustees (auch Board of Regents oder Board of Governors), das eine Art Aufsichtsrat darstellt. Dieses besitzt die rechtliche verantwortliche Vertretung und Leitung der Hochschule und ist für die Aufgabenerfüllung, für die langfristigen Entwicklungslinien sowie für die Ernennung und Entlassung des Hochschulpräsidenten zuständig.

³⁷² Vgl. Kühler 2005, S. 383-384.

³⁷³ Vgl. ebd.

Gleichwohl kommt ihm grundsätzlich die Entscheidung in allen allgemeinen, finanziellen und akademischen Fragen in letzter Instanz zu. An staatlichen Hochschulen ernennt zumeist der Gouverneur des Einzelstaates die Mitglieder des Boards of Trustees. Diese sind hochschulexterne Geschäftsleute, Angehörige freier Berufe und Repräsentanten des öffentlichen Lebens. Zudem gibt es seit den 1960er Jahren in vielen Boards of Trustees einen oder zwei studentische Vertreter sowie selten Mitglieder der Professorenschaft und politische Beamte. Oft besitzen die Boards of Trustees staatlicher Hochschulen sechs bis 25 Mitglieder. In s. g. Multi-Campus-Systemen, in denen die staatlichen Hochschulen eines Einzelstaates zusammengefasst sind, werden mehrere Institutionen von einem einzigen Board of Trustees betreut.³⁷⁴

Die Präsidenten der Boards of Trustees werden vom jeweiligen Board gewählt. An privaten Hochschulen werden die Mitglieder der Boards of Trustees oft nach dem Prinzip der Kooption von diesen selbst gewählt.³⁷⁵ Die Boards of Trustees von privaten Hochschulen haben durchschnittlich 28 Mitglieder. Der Anteil der Professoren liegt hierbei unter 50 Prozent. Häufig richten große Boards of Trustees auch kleinere Exekutivkomitees ein, die häufiger als das gesamte Gremium tagen, um laufende Angelegenheiten zu besprechen. Das System der Boards of Trustees bringt die traditionelle Verschränkung von Hochschulen und Gesellschaft in den USA zum Ausdruck. Private Hochschulen sind im Vergleich zu ihren staatlichen Pendanten weniger politischem Einfluss ausgesetzt, da in diesen keine Regierungsvertreter die Zusammensetzung des Boards of Trustees bestimmen oder diesen angehören.³⁷⁶ Die Boards of Trustees befinden sich in einem dauerhaften dynamischen Spannungsverhältnis, einerseits, um den Anforderungen von Lehre und Forschung als auch andererseits denen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft gerecht zu werden.³⁷⁷

Die Leitungsaufgaben delegieren die Boards of Trustees zumeist, je nach Hochschulsatzung, an den Hochschulpräsidenten, die Verwaltung und die Professoren.³⁷⁸ Der Hochschulpräsident leitet die Institution und steht der Verwaltung vor. Er wird vom Board of Trustees ernannt, ist diesem verpflichtet und berichtet diesem direkt. Die durchschnittliche Amtszeit beträgt an vierjährigen staatlichen Hochschulen neun Jahre und an privaten Hochschulen zehn Jahre. Oft hatten die Präsidenten amerikanischer Hochschulen eine akademische Position inne. Der Hochschulpräsident hat mehrere Mitarbeiter, wie z. B. persönliche Referenten, Justiziere

³⁷⁴ Vgl. Kühler 2005, S. 389-390.

³⁷⁵ Vgl. Schmidlein 1996, S. 12.

³⁷⁶ Vgl. Kühler 2005, S. 390.

³⁷⁷ Vgl. Enders 1999, S. 220.

³⁷⁸ Vgl. Kühler 2005, S. 390.

und Verwaltungsmitarbeiter und delegiert Entscheidungskompetenzen innerhalb der Hochschule weiter.³⁷⁹ Das Ausmaß der Verfügungsrechte des Hochschulpräsidenten unterscheidet sich zwischen den Hochschulen. Allgemein beaufsichtigt dieser die tägliche Aufgabenerfüllung der Hochschule, stellt die Umsetzung der, vom Board of Trustees festgelegten, Hochschulstrategie sicher und unterstützt den akademischen Bereich durch Zusammenarbeit mit Mitgliedern des Lehrkörpers oder Studierenden. Somit bildet er das Verbindungsglied zwischen dem Board of Trustees und der University Community. Zunehmende Bedeutung im Aufgabenbereich des Hochschulpräsidenten gewinnt die Akquisition von Spenden. Bei der Umsetzung der, allgemein gehaltenen, Vorgaben des Boards of Trustees hat der Hochschulpräsident einen gewissen gestalterischen Freiraum. Dem Hochschulpräsidenten unterstellt sind die Vize-Präsidenten, die jeweils für einen der folgenden Bereiche zuständig sind:

- akademische Angelegenheiten,
- Hochschulverwaltung,
- Finanzen und Buchführung,
- studentische Angelegenheiten und
- Hochschulentwicklung.

Ernannt werden die Vize-Präsidenten grundsätzlich vom Präsidenten oder vom Board of Trustees. Sie übernehmen grundsätzlich ausschließlich Verwaltungsaufgaben. Der Vize-Präsident für akademische Angelegenheiten wird auch als Provost bezeichnet. Zu seinem Aufgabenbereich gehören die Prüfung und Bestätigung der Einsetzung von Professoren, die Ernennung und die Kontrolle der Verwaltungsangestellten, die Prüfung und Bestätigung von Verwaltungsverfahren, die Unterstützung der Vorsitzenden der Departments in der Evaluation und Beratung von Mitgliedern des Lehrkörpers sowie die Entwicklung des Curriculums.³⁸⁰ Zu den Aufgaben der Hochschulverwaltung gehören die Zulassung der Studienbewerber, das Rechenzentrum, die Bibliothek und der Registrar. Letztgenannter ist Vorsitzender der Abteilung für die Dokumentation der Studi-

³⁷⁹ Vgl. Rothfuß 1997, S. 54.

³⁸⁰ Vgl. American Council on Education (ACE) 2001, S. 12.

enverläufe (dies umfasst die Kurseinschreibungen, die Prüfungsordnungen, die Notenvergabe und die Studienberatung).

Der Bereich Finanzen und Buchführung umfasst alle finanztechnischen Aspekte der Gebäude und Anlagen, der Campus-Sicherheit, der Immobilienverwaltung, der Kasse, der Personalverwaltung, des Controllings, der Rechnungsprüfung, der Budgetüberwachung und der sonstigen finanzielle Dienste. Zu den studentischen Angelegenheiten zählen akademische Dienstleistungen, Studienbeihilfen, Beratungs- und Gesundheitsdienste und der Hochschulsport. Meist sind in diesem Bereich ein Dean of Students und ein Graduate Dean angestellt. Aufgabe des Dean of Students ist die Betreuung des kulturellen und gesellschaftlichen studentischen Undergraduate-Lebens auf dem Hochschul-Campus (z. B. Studierendenzeitung, Theatergruppen, Vortragsreihen oder Debattierklubs).³⁸¹

Der Graduate Dean trägt die Verantwortung für die Graduate-Studienprogramme und -forschung und ist für die Evaluation sowie die Einführung und die Beendigung von Studienprogrammen, die Aufsicht und Betreuung der Mitglieder des Graduate-Lehrkörpers sowie die Koordinierung und Verwaltung von Forschungsaktivitäten zuständig. Die Abteilung Hochschulentwicklung beschäftigt sich mit der institutionellen Jahresplanung, der Spendenakquisition, den Datenbanken und der Beziehungspflege mit den Alumni, den Informationsdiensten, den Hochschulpublikationen, den Hochschulbeziehungen und der Öffentlichkeitsarbeit. Überwiegend an staatlichen Hochschulen ist hier ebenfalls häufig ein Beauftragter für die Pflege der Beziehungen zur Regierung des Einzelstaates sowie auch zur Bundesregierung angestellt. Grundsätzlich werden akademische Fragen auf Fakultätsebene entschieden.³⁸²

Der akademische Lehrkörper hat grundsätzlich das Recht inne, über die Weiterentwicklung der Lehrinhalte und -ziele, die Festlegung von Prüfungsvoraussetzungen sowie ggf. über die zukünftige Ausrichtung der Forschungsaktivitäten der Hochschule zu entscheiden. Als repräsentatives Organ besteht der interdisziplinäre Senat aus gewählten Professoren mit einer Festanstellung (Tenure). Diese besitzen immer die Mehrheit. An manchen Hochschulen nehmen auch Vertreter der Studierendenschaft an den Sitzungen des Senats teil. Die Entscheidungen des Senats werden fast immer durch den Hochschulpräsidenten und das Board of Trustees überprüft. Die Senatsmitglieder nehmen ihre akademische Mitbestimmung vorrangig zur Entwicklung des

³⁸¹ Vgl. Kühler 2005, S. 392-395.

³⁸² Vgl. ebd.

Curriculums und der weiteren Forschungstätigkeit der Hochschule, aber z. T. auch zu Fragen der studentischen Disziplin, zu Budgetangelegenheiten sowie zu anderen verwaltungstechnischen Belangen wahr.³⁸³ Die Grundeinheit der Organisation der meisten amerikanischen Hochschulen ist das Department, das von einem Department Chair geleitet wird. Dieser wird im Allgemeinen vom Hochschulpräsidenten, vom zuständigen Dean oder von den Mitgliedern der Fakultät ernannt. Er nimmt seine Aufgaben als *“Primus inter Pares“* innerhalb des Departments wahr. Das Amt des Chairs hat eine begrenzte Amtszeit inne und zu dessen Aufgabenbereich gehören Lehr- und Verwaltungstätigkeiten.³⁸⁴ Hauptaufgabenbereiche des Chairs sind die Anwerbung und die Auswahl von Fakultätsmitgliedern, die Durchführung von Evaluationen zur Wiedereinsetzung von Department-Mitgliedern, die Entscheidung über Gehaltserhöhungen, die Verwaltung der Lehrtätigkeiten und die Repräsentation der akademischen, finanziellen und personaltechnischen Interessen des Departments. Der Chair ist das Verbindungsglied zwischen dem zuständigen Dean und den Mitgliedern des Departments. Weiterhin arbeitet er eng mit dem Registrar zusammen.

Amerikanische Hochschulen haben grundsätzlich eine hohe institutionelle Autonomie. Sie können innerhalb der aufgezeigten Aufsichts- und Leitungsstrukturen weitgehend selbstständig akademische Angelegenheiten, die Zahl der Studienplätze, den Grad der Selektivität bei der Studierendenauswahl, das Studienangebot, den Finanzhaushalt sowie das Personal festlegen. Staatliche Hochschulen sind hierbei mehr politischem Einfluss der jeweiligen Einzelstaaten ausgesetzt als private Institutionen. Da die amerikanische Bundesregierung über keine verfassungsrechtliche Kompetenz über die (Hochschul-)Bildung verfügt, hat sie lange nur indirekt über verschiedene Programme in den Bereichen Forschung oder Soziales auf die Angelegenheiten der Hochschulen Einfluss genommen. Momentan wird jedoch versucht, über Bundesprogramme auf die Qualitätssicherung im Hochschulbereich einzuwirken.³⁸⁵

³⁸³ Vgl. Schmidtlein 1996, S. 14.

³⁸⁴ Vgl. Rothfuß 1997, S. 55.

³⁸⁵ Vgl. Kühler 2005, S. 396-399.

3.2.6 Entwicklung des Hochschulmarketings

Der Wettbewerbsgedanke hat im amerikanischen Hochschulsystem, vergleichend zu Deutschland, bedeutend früher Fuß gefasst. Zurückzuführen ist dies auf Umweltveränderungen der amerikanischen Hochschulen in Politik, Wirtschaft und Demographie.³⁸⁶ Während des Zweiten Weltkriegs wurde der Bereich der nationalen amerikanischen Verteidigung intensiv durch staatliche und private Mittelgeber gefördert. In diesem Kontext wurden auch die Hochschulen gezielt an Regierungsstellen, im Besonderen an das Department of Defense (DOD, Verteidigungsministerium) und die neu gegründete Atomic Energy Commission (AEC, Atomenergiekommission) gebunden. In der Folge wurden diese beiden Institutionen zu den wichtigsten Förderern von angewandter universitärer Forschung amerikanischer Hochschulen.³⁸⁷

Nach Beendigung des Zweiten Weltkriegs weitete die amerikanische Bundesregierung ihr finanzielles Engagement im Hochschulbereich durch enorme Investitionen in die Forschung sowie durch Subvention von Studienbewerbern aus.³⁸⁸ Auch verschiedene private Stiftungen unterstützten die Hochschulen großzügig mit Forschungsmitteln. Die umfangreiche staatliche und private Forschungsförderung ermöglichte es den amerikanischen Hochschulen einerseits ihre Forschungsleistung an der Weltspitze zu positionieren, verschärfte aber andererseits auch die bereits bestehende Tendenz zu institutionellem Wettbewerb und dehnte sich hierbei auf alle Ebenen des Hochschulwesens aus.

Im Zuge dieses gesteigerten institutionellen Wettbewerbs bildeten sich an den amerikanischen Hochschulen, begründet in der zunehmenden Popularität wirtschaftlicher Managementstrategien in den 1960er Jahren und deren Übertragung auf den Hochschulbereich ab den 1970er Jahren sowie durch eine Zunahme der Studierenden bei rückläufigen finanziellen Ressourcen der Hochschulen, vermehrt betriebswirtschaftliche Formen der Leitung aus und nahmen auch andere unternehmerische Ausprägungen, wie z. B. die Vermarktung der eigenen Institution – das Hochschulmarketing an.³⁸⁹

Die Implementierung des Hochschulmarketings ging u. a. mit einer Steigerung der technologischen Rationalität, institutionellen Effizienz, einer Bürokratisierung sowie mit den Forderungen nach mehr institutioneller

³⁸⁶ Umweltveränderungen, die relevant für das Strategische Marketing sein können, werden nach Meffert in die Kategorien: natürliche, politisch-rechtliche, sozio-kulturelle, technologische und ökonomische Umweltveränderungen unterteilt. Vgl. Meffert 2005, S. 1233.

³⁸⁷ Vgl. Lucas 1994, S. 233.

³⁸⁸ Vgl. Skocpol 1997, S. 95.

³⁸⁹ Vgl. Kühler 2005, S. 278.

Verantwortlichkeit und nach der Ethik freier Märkte im Hochschulbereich einher.³⁹⁰ Auch die Stakeholder der Hochschulen standen zunehmend in stärkerer Konkurrenz miteinander, die Studierenden beispielsweise um die Zulassung zu den Hochschulen ihrer Wahl, um Stipendien oder um die Zulassung zur gewünschten Graduate School, die Professoren um Festanstellungen, Gehaltserhöhungen, Drittmittel, präferierte Arbeitsaufgaben, Arbeitsräume sowie um wissenschaftliche Reputation. Hochschulabteilungen fanden sich in Konkurrenz untereinander um Räume, Gelder und verwaltungstechnische Unterstützung wieder. Die Hochschulen bemühten sich zudem aktiv um die Gewinnung von Studienanfängern, nicht zuletzt wegen der damit einhergehenden Studiengebühren.³⁹¹

Zusammenfassend lässt sich aussagen, dass das amerikanische Hochschulwesen von starker Differenzierung und einem daraus resultierenden intensiven Wettbewerb Klima geprägt ist. Die Konkurrenz zwischen und innerhalb der verschiedenen Hochschularten bringt insofern eine Dynamik mit sich, der zufolge erfolgreiche amerikanische Hochschulen gelernt haben, sich rasch an veränderte Bedingungen anzupassen. Boyer resümiert dies folgendermaßen: *“Colleges and Universities in the United States have an amazing capacity to respond creatively to new conditions and to continually adapt.”*³⁹²

Der Begriff „Marketing“ wurde um das Jahr 1910 durch die amerikanische Wissenschaft generiert und seitdem permanent angepasst und weiterentwickelt.³⁹³ Somit liegt der Ursprung des Denkstils des Hochschulmarketings in den USA und erkennbar früher als in Deutschland. In den USA führten soziokulturelle Trends in den 1960er Jahren zu einer als „Broadening“ bezeichneten Ausweitung des ursprünglich rein kommerziell ausgerichteten Marketingkonzepts auf nicht kommerzielle Institutionen.³⁹⁴ Die explizite Übertragung der so verbreiteten Marketingkonzepte auf Bildungsinstitutionen ließ nicht lange auf sich warten. Im Jahr 1972 veröffentlichte Krachenberg den grundlegenden Aufsatz *„Bringing the Concept of Marketing to Higher Education.”*³⁹⁵ Damit war die Geburtsstunde des Denkstils und des Denkkollektivs vom Hochschulmarketing gegeben.

³⁹⁰ Vgl. Lucas 1994, S. 237.

³⁹¹ Vgl. Kühler 2005, S. 310.

³⁹² Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching 1987, S. 2.

³⁹³ Vgl. Wangen-Goss 1983, S. 33.

³⁹⁴ Vgl. Kotler/Levy 1969, S. 10.

³⁹⁵ Vgl. Krachenberg 1972, S. 369-380.

Die Hochschulmarketingliteratur, die in den USA um das Jahr 1970 veröffentlicht wurde, war theoretisch normativer Natur und basierte auf Modellen, die für kommerzielle Unternehmen entwickelt wurden.³⁹⁶ Kotler und Fox legen in ihrer Abhandlung der Evolution des Hochschulmarketings an amerikanischen Hochschulen die Entwicklung einer hohen Akzeptanz und Fokussierung des Hochschulmarketings innerhalb der vergangenen 40 Jahre dar. Die Übertragung des strategischen Marketings hat sich an amerikanischen Hochschulen fest etabliert. Die Hochschulen haben strategische Marketingpläne formuliert, die Aufmerksamkeit generieren, die zukünftigen Studierenden identifizieren, den Bedarf an Studierenden voraussagen und Aussagen zur Gewinnung und zur Bindung von Studierenden beinhalten.

Den gesamten Gehalt des Marketings reflektiert Krachenberg's klassische Definition: *“Marketing deals with the concept of uncovering specific needs, satisfying these needs by the development of appropriate goods and services, letting people know of their availability, and offering them at appropriate prices, at the right time and place”*³⁹⁷ Diese frühe Definition dient als Basis für die Implementierung des Marketings innerhalb des Hochschulbereichs. Um den Hochschulmarkt zu verstehen, sollte jede Hochschule Daten über zukünftige und gegenwärtige Studierende akquirieren. Die gesammelten Daten dienen als Grundlage für die Entwicklung strategischer Marketingpläne. Besonders den Zielen, Studienberechtigte zu gewinnen sowie Studierende und Hochschulabsolventen (Alumni) an die Institution zu binden, fällt dabei im Hochschulmarketing besondere Bedeutung zu.³⁹⁸

³⁹⁶ Vgl. Oplatka/Hemsley-Brown 2004.

³⁹⁷ Krachenberg 1972, S. 380.

³⁹⁸ Vgl. Kotler/Fox 1995, S. 10.

Die Gewinnung von Studienanfängern (Student Recruitment) sowie Bindung von Studierenden (Student Retention) und Hochschulabsolventen (Alumni Marketing) durch Hochschulmarketing wird in der amerikanischen Hochschulmarketingtheorie und -praxis als „*Enrollment Management*“ bezeichnet. Die praktischen Implementierungsstufen des Hochschulmarketings können nach Kotler und Fox in sechs real-typischen Phasen unterschieden werden:

- Phase 1: Hochschulmarketing ist unnötig,
- Phase 2: Hochschulmarketing ist Werbung,
- Phase 3: Hochschulmarketing ist Segmentierung und Marktforschung,
- Phase 4: Hochschulmarketing ist Positionierung,
- Phase 5: Hochschulmarketing ist strategische Planung und
- Phase 6: Hochschulmarketing ist Enrollment Management.

In Phase 1 nimmt die Hochschule an, dass der Wert ihrer Bildungsangebote offenkundig ist und Studienberechtigte sich von allein an der Hochschule bewerben. Das Curriculum wird nur sehr langsam verändert, weil es auf Jahrzehnte oder auch Jahrhunderte alten Traditionen basiert und langzeiterprobt ist. Die Studienberechtigten schreiben sich an der Hochschule ein, weil sie genau an dieser interessiert sind oder weil sie keine Alternative haben. Aus Sicht der Hochschule ist kein Student Recruitment notwendig. Die Hochschule hat ein Studierendensekretariat und baut Verfahren auf, um die vielversprechendsten Studienbewerber auszuwählen.

Während Phase 2 empfindet die Hochschule, dass sich nicht genug oder nicht genügend geeignete Studienberechtigte um einen Studienplatz bewerben. Sie nimmt an, dass die zukünftigen Studierenden sie entweder nicht kennen oder dass ihnen die Motivation fehlt, sich an der Hochschule zu bewerben. In der Folge sucht die Hochschule aktiv nach zukünftigen Studierenden und erhöht ihre Student-Recruitment-Aktivitäten. Sie führt Recruitment-Funktionen und eine Studienberatung ein. Die Tätigkeit der Mitarbeiter der Studienberatung beschränkt sich darauf, dass sie als „*Verkäufer*“ arbeiten, „*Kundengespräche*“ führen sowie Kataloge, Broschüren und Poster versenden.

In Phase 3 bemerkt die Hochschule, dass die Ressourcen der Studienberatung effektiver genutzt werden können, wenn sie auf die attraktivsten Studienberechtigten gerichtet werden. Wenn die Mitarbeiter der Studienberatung die Motive der Studienentscheidung der Studienberechtigten, die sich bereits zum Studium einge-

schrieben haben, kennen, können sie ihre Bemühungen darauf richten, ähnliche Studienberechtigte zu werben, indem sie die richtigen Informationen zur richtigen Zeit anbieten. Die Mitarbeiter der Studienberatung entwickeln selbst Forschungskompetenz auf dem Gebiet der Studienentscheidung und arbeiten mit hochschuleigenen Forschungsabteilungen zusammen oder vergeben Aufträge an hochschulexterne Berater, um Untersuchungen durchzuführen und Auswirkungen auf das Marketing abzuleiten.

Innerhalb von Phase 4 investieren immer mehr Hochschulen in ihre Recruitment- und Werbeaktivitäten und unterlegen sie mit Forschungsergebnissen. Der Wettbewerb zwischen den Institutionen wird verstärkt. Die Hochschule beginnt die Wichtigkeit von Alleinstellungsmerkmalen, die sie in der Wahrnehmung der Studienberechtigten, von den Wettbewerbern unterschieden, zu erkennen. Sie entscheidet, ihre Geschichte, ihre Charakteristik sowie ihre Studienmöglichkeiten zu erfassen und sich auf dem Hochschulmarkt zu positionieren. Die Positionierung geht jedoch über die Bildung eines Hochschulimages hinaus. Positionierung ist das Bestreben, die Hochschule von den Wettbewerbern abzugrenzen und die Marktführerschaft in bestimmten Segmenten des Hochschulmarkts zu erklangen. Positionierung hat das Ziel, den Studienberechtigten zu helfen, die Alleinstellungsmerkmale der Hochschule zu erkennen, damit diese die Hochschule auswählen können, die ihren Bedürfnissen am meisten entspricht.

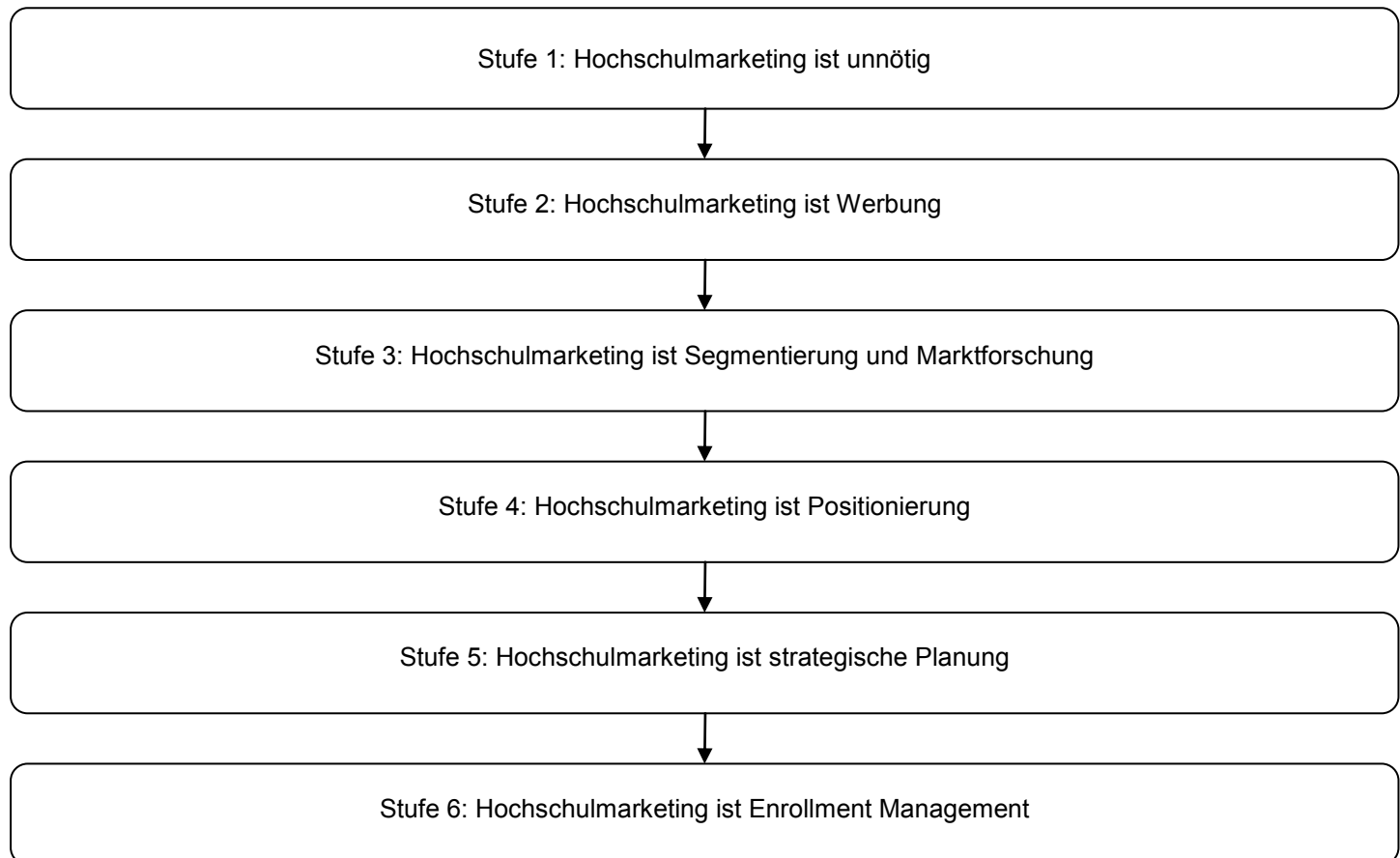
In Phase 5 ist die Hochschule nicht nur dem Wettbewerb mit den Konkurrenten, sondern auch Umweltveränderungen (z. B. durch Politik, Wirtschaft, Demografie, die nicht der direkten Kontrolle der Hochschulen unterliegen) ausgesetzt. Die Hochschule erkennt die Abhängigkeit ihres Images, ihrer Positionierung, ihrer Studienprogramme sowie weiterer Bereiche von der Umwelt, insbesondere auch den Einfluss, die diese auf die Gewinnung und Betreuung von Studienanfängern hat. Die Hochschule intensiviert ihre Bemühungen, bedeutende Trends zu erkennen und einzuschätzen, inwieweit sie diesen Entwicklungen entspricht. Die Hochschule überarbeitet ihre Studienprogramme und -prozesse um sich besser an diese Entwicklungen anzupassen.

Während Phase 6 erkennt die Hochschule, dass das Studierendensekretariat und die Studienberatung, obwohl sie effektiv arbeiten, nur ein Teil des „*Großen Ganzen*“ sind. Studienberechtigte zu gewinnen, ihre Bewerbungen zu bearbeiten und zugelassene Studierende zu motivieren, sich einzuschreiben, werden als sehr wichtige Aktivitäten betrachtet. Die Hochschule beginnt zu hinterfragen, was wäre, wenn sie den Studierendenbeziehungslebenszyklus an ihrer Hochschule optimieren würde. Die Antwort auf diese theoretisch gestellte Frage ist, jede Zulassung eines Studierenden als den Beginn einer Beziehung zwischen der Hochschule und dem Studierenden zu sehen, die von der Phase der Einschreibung bis zur Phase des Studienabschlusses besteht und sich auf zufriedene Alumni als Spender und Unterstützer der Hochschule erweitert. Jeden Studierenden als

einen geschätzten (Beziehungs-)Partner zu behandeln, verlangt nach signifikanten Veränderungen der Politik und den Service-Prozessen der Hochschule.

Abbildung 8: Praktische Implementierungsstufen des Hochschulmarketing

Quelle: (In Anlehnung an: Kotler und Fox 1995, S. 10)



Der Begriff Enrollment Management wurde im Jahr 1976 von Maguire in die amerikanische Hochschulmarketingtheorie eingeführt, um Bemühungen, die Hochschulen zur Gewinnung von zukünftigen Studierenden sowie zu deren Bindung an die Hochschule als Studierende und Alumni vornehmen, begrifflich zu benen-

nen.³⁹⁹ *“The radical underlying commitment of enrollment management is its unswerving focus on the longitudinal care and comprehensive education of students.”*⁴⁰⁰ Dieses Zitat von Keller erfasst den Kerngehalt des Enrollment Managements im Hinblick auf die Fokussierung einer Hochschule auf das nachhaltige Wohlergehen des Studierenden und dessen gesamter Studienerfahrung. Die erste Veröffentlichung zur Thematik des Enrollment Management erschien im Jahr 1982 durch Baldrige, Kemerer und Green und definierte Enrollment Management als einen institutionellen Vorschlag, die Anzahl und die soziale Diversität der zukünftigen Studierenden zu sichern und somit in der Folge die (Über-)lebensfähigkeit einer Hochschule stetig zu garantieren.⁴⁰¹

Andere Autoren haben Enrollment Management weit fassender beschrieben. Hossler konstatiert, dass: *“Effective enrollment management not requires the marketing of the institution and the selection of students, but involves more broadly based and all-encompassing activities.”*⁴⁰² Weiterhin definiert Dolence Enrollment Management als: *“(A) comprehensive process designed to help an institution achieve and maintain the optimum recruitment, retention and graduation rates of students (...) (a)n institution-wide process that embraces virtually every aspect of an institution’s function and culture.”*⁴⁰³

Ende der 1980er Jahre definierte Maguire spezifischer, er vergegenwärtigte, dass Enrollment Management als ein organisatorisches Konzept Aktivitäten unterstützt, die mit dem gesamten Immatrikulationsprozess verbunden sind. Enrollment Management ist hiernach als ein umfassender und integrativer Prozess zur Gewinnung von zukünftigen und Bindung gegenwärtiger und ehemaliger Studierender zu verstehen.⁴⁰⁴ Hossler und Bean⁴⁰⁵ bezeichnen Enrollment Management als einen umfassenden Prozess, der Hochschulen durch die Instrumente: Marktforschung, Marktsegmentierung mittels geodemografischer Analysen, strategische Planung, Implementierung sowie durch ein organisatorisches Konzept helfen soll, ihre optimalen Studienanfänger-, Studierenden- und Absolventen-zahlen⁴⁰⁶ sowie eine optimale Zusammensetzung der Studierendenschaft zu erreichen.

³⁹⁹ Vgl. Maguire 1976.

⁴⁰⁰ Keller 1991, S. 3.

⁴⁰¹ Vgl. Kemerer/Baldrige/Green 1982.

⁴⁰² Hossler 1984.

⁴⁰³ Dolence 1993, S. 8.

⁴⁰⁴ Vgl. Maguire 1976.

⁴⁰⁵ Vgl. Hossler/Bean 1990, S. 5.

⁴⁰⁶ Als Optimum wird eine Anzahl von Studienanfängern, Studierenden und Absolvent angesehen, die es der Hochschule ermöglicht, finanzielle Stabilität zu erreichen und gleichzeitig eine optimale Qualität zu gewährleisten. Vgl. Dolence 1996, S. 17.

Ziele des Enrollment Managements sind die Identifikation von Zielgruppen innerhalb der Studienberechtigten, die Gewinnung, (Student Recruitment), die Auswahl und die Einschreibung dieser (Admission) sowie deren Bindung als Studierende an die Hochschule und deren Begleitung bis zum Studienabschluss (Student Retention). Als die an diesen Prozess anschließende Stufe kann das Alumni Marketing betrachtet werden, das die Aufgabe hat, die Absolventen einer Hochschule langfristig an diese zu binden. Bezogen auf den einzelnen Studierenden kann Enrollment Management folglich idealtypisch in die Phasen: Identifikation, Gewinnung, Auswahl, Motivation, Einschreibung, Bindung, Graduation und Langfristbindung unterteilt werden, wobei die erstgenannten zwei Phasen dem Student Recruitment zugeordnet werden.

Das amerikanische Konzept des Enrollment Managements unterscheidet sich vom deutschen Hochschulmarketing besonders durch seine Zielgruppenorientierung, die in der Praxis vordergründig durch eine, an den zukünftigen, gegenwärtigen und ehemaligen Studierenden ausgerichtete, Kultur sichtbar wird. Da sich beim Enrollment Management das strategische Marketingmanagementkonzept an den Studienberechtigten, Studierenden und Alumni orientiert, basiert dieses nicht nur auf den Ansätzen des Dienstleistungs- und Nonprofit-Marketings, sondern auch auf dem theoretischen Ansatz des Relationshipmarketings. Student Relationship Management ist eine studierendenorientierte Hochschulphilosophie, die mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Auswahl-, Betreuungs- und Servicekonzepte fruchtbare Beziehungen zwischen Hochschule und Studierenden aufzubauen und zu festigen.⁴⁰⁷

Die Qualität der Studienerfahrung der Studierenden basiert größtenteils auf der akademischen Umgebung, der Exzellenz der Programme, dem Service für die Studierenden und den persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Innerhalb dieses weiten Kontextes richtet sich das Bestreben eines Enrollment Managers darauf, einzelne Bereiche, die signifikanten Einfluss auf die Entscheidung eines Studierenden, ein Studium an einer bestimmten Hochschule zu beginnen und sich dauerhaft an eine Hochschule zu binden, zu gestalten und zu beeinflussen. Das strategische Management der genannten Bereiche ist somit wichtig für das Wachstum, die finanzielle Stabilität und die Zufriedenheit der Studierenden.⁴⁰⁸

⁴⁰⁷ Vgl. Weinmann 2007, S. 50.

⁴⁰⁸ Vgl. Huddleston 1999.

In einer nationalen Studie identifizierten Huddleston und Rumbough sieben funktionale Bereiche, die von amerikanischen Hochschulen am häufigsten als Bestandteil des Enrollment Management identifiziert wurden:

- Institutionelle Forschung und Planung,
- Marketing,
- Zulassung,
- Finanzierungshilfe,
- Orientierung sowie
- Bindung und Einweisung.⁴⁰⁹

Jede dieser Funktionen spielt eine Schlüsselrolle innerhalb des Enrollment-Management-Modells. Die Integration dieser Funktionen und Interdependenzen zwischen ihnen sind unerlässlich für die erfolgreiche Implementation des Enrollment Management.⁴¹⁰ Kotler und Fox⁴¹¹ bezeichneten Enrollment Management als höchste Stufe des Hochschulmarketing-Prozesses. Die Identifikation und Gewinnung von Studienberechtigten, das Student Recruitment, ist ein Teilgebiet des Enrollment Management und hat die Aufgabe unter Anwendung von Personal- und Zeitprinzipien und mit Unterstützung von Stipendien Studienberechtigte im ersten Schritt zu Anfragenden und im zweiten Schritt zu Bewerbern zu entwickeln. Hierbei steht jedoch nicht nur die Anzahl der Studienanfänger (quantitativer Aspekt) im Vordergrund, auch deren sozial diverse Zusammensetzung – nach Kriterien wie Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, kognitive, musische oder sportliche Begabungen, körperliche oder geistige Beeinträchtigungen oder Bildungsniveau bzw. Berufsabschluss, Studienkultur (Erststudierende in der Familie), regionale, nationale oder internationale Herkunft, Erst- oder Folgestudierende sowie Teil-, Vollzeit- oder Transferstudierende, Einstellungen und Motive der Studienwahl, Lebensstil oder Werte – stellt eine Zielgröße dar.⁴¹² Als amerikanische Autoren, die sich eingehend mit dem Konzept des Student Recruitments beschäftigten, sind Hossler, Grove, Crockett zu nennen.⁴¹³

⁴⁰⁹ Vgl. Huddleston/Rumbough 1997.

⁴¹⁰ Vgl. Huddleston 2000, S. 66.

⁴¹¹ Vgl. Baldrige/Kemerer/Green 1995.

⁴¹² Student Recruitment ist nicht mit dem Prozess der Studienauswahl (inklusive Auswahlverfahren) – im Englischen mit dem Begriff „*Admission*“ bezeichnet – gleichzusetzen. Bei Student Recruitment handelt es sich um eine der Zulassung voraus gelagerte Prozess-Stufe.

⁴¹³ Vgl. Hossler 1991 und 1999, Grove 1992 sowie Crockett 2002.

4. Student Recruitment

In diesem Kapitel werden durch die Definition von Student Recruitment und das Aufzeigen dessen konzeptionellen Rahmens die Grundlagen für die weitere Forschungsarbeit beschrieben. Um Student Recruitment eingehend darstellen zu können, soll an dieser Stelle noch einmal auf dessen theoretische Verortung hingewiesen werden. Student Recruitment kann im Wesentlichen als Schnittmenge der theoretischen Konstrukte des Enrollment Managements und des strategischen Hochschulmarketings definiert werden. Durch organisatorische Strukturen und das Ziel der Gewinnung zukünftiger Studierenden ist Student Recruitment im Enrollment Management fixiert.

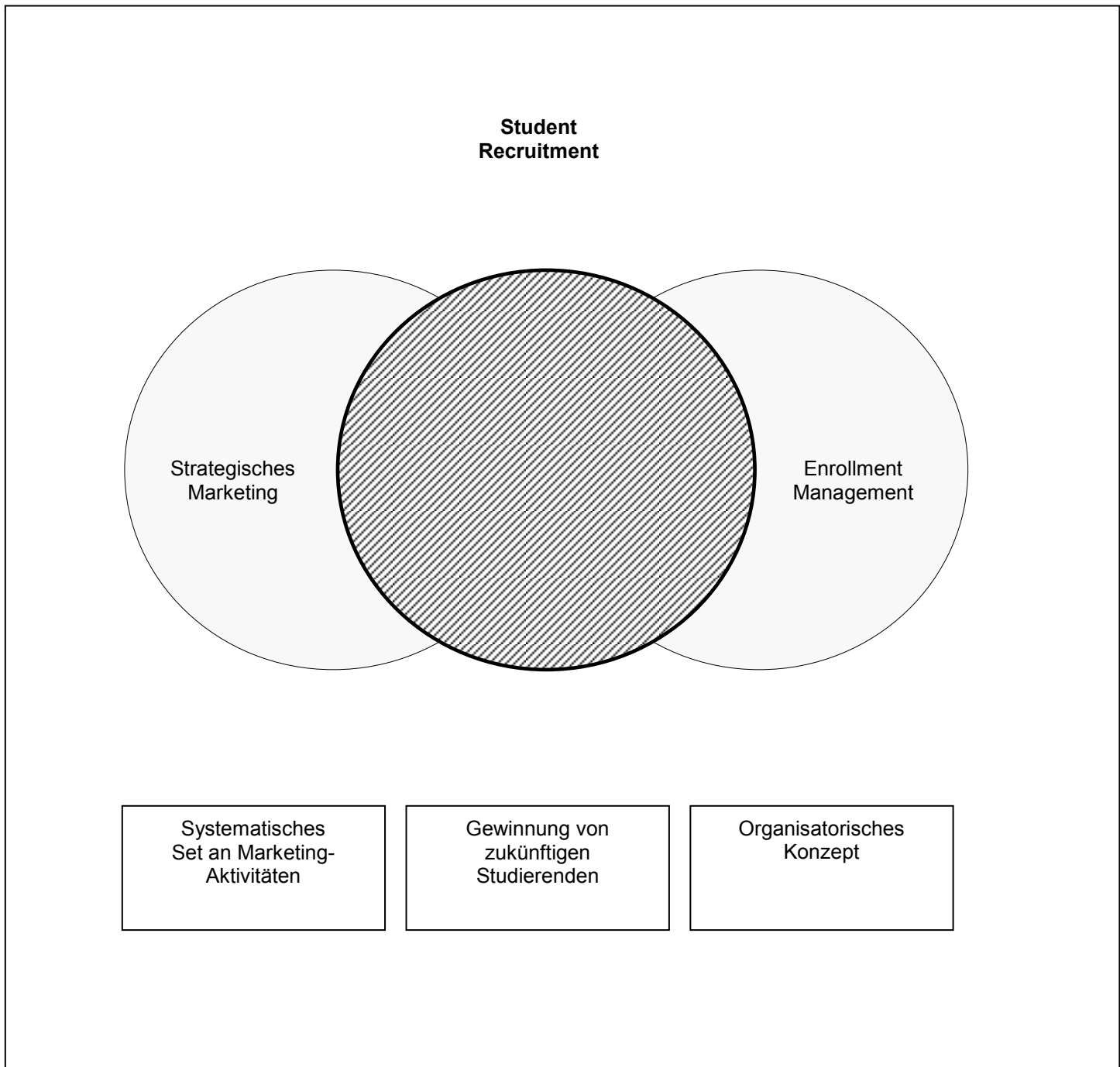
Zweck des Enrollment Managements ist jedoch nicht nur die Gewinnung von zukünftigen Studierenden, sondern auch deren Bindung als Studierende und Alumni an eine Hochschule. Die separate Gewinnung zukünftiger Studierender andererseits gehört zu den wesentlichen Elementen des Beschaffungs- und vor allem des Absatzmarketings einer Hochschule und verortet Student Recruitment damit im strategischen Hochschulmarketing. Kotler und Fox beschreiben die letzte Stufe im Evolutionsprozess des Hochschulmarketings als Phase des Enrollment Managements, in der die Einschreibung eines jeden Studierenden als der Beginn einer Beziehung mit der Hochschule, die mit der Einschreibung des Studierenden beginnt und sich über dessen Bindung an die Hochschule während des Studiums über dessen Ende hinaus bis in die Alumniphase fortsetzt.⁴¹⁴ Auch wenn die Autoren den Begriff „*Relationshipmarketing*“ nicht benutzen, sind die Parallelen des Enrollment Management zu dessen Grundthesen unverkennbar.⁴¹⁵

⁴¹⁴ Vgl. Kotler/Fox 1995, S. 12.

⁴¹⁵ Vgl. Gyure/Arnold 2001, S. 39.

Abbildung 9: Student Recruitment

Quelle: (Eigene Darstellung)



Für Student Recruitment wird die folgende Definition aufgestellt: „Unter Student Recruitment wird die langfristige marktorientierte Ausrichtung und Führung einer Hochschule bezüglich der Pflege der Beziehungen zwischen dieser und ihren zukünftigen Studierenden verstanden.“ Innerhalb des konzeptionellen Rahmens

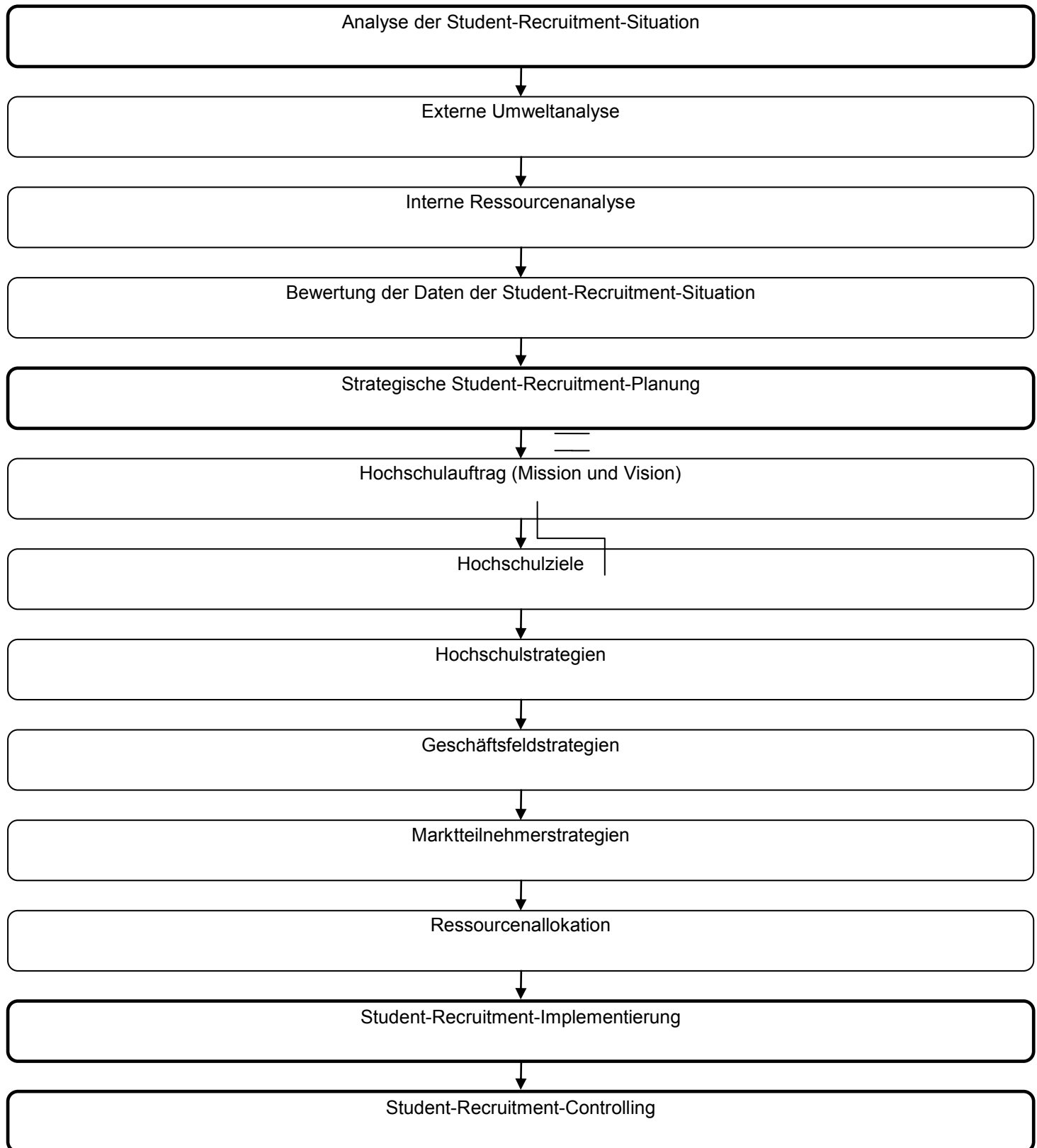
werden hierbei die Student-Recruitment-Situation analysiert sowie die strategische und operative Student-Recruitment-Planung, die Student-Recruitment-Implementierung und das Student-Recruitment-Controlling detailliert erläutert. Die langfristige marktorientierte Ausrichtung und Führung einer Hochschule bezüglich der Pflege der Beziehungen zwischen dieser und ihren zukünftigen Studierenden kann nur konsequent verwirklicht werden, wenn eine individuelle und abgesicherte Marketingkonzeption erarbeitet wird.⁴¹⁶ Diese stellt für eine Hochschule das Ergebnis detaillierter strategischer Analysen und Planungsprozesse dar und umfasst dabei die drei Konzeptionsebenen der Ziel-, der Strategie- und der Instrumentalebene. Während die Marketingziele als zukunftsbezogene Vorgaben verstanden werden können, sind Marketingstrategien als globale und langfristige Verhaltenspläne anzusehen, innerhalb derer die Festlegung der Marketinginstrumente der Hochschule vorgenommen wird.⁴¹⁷ Somit fixiert das Student-Recruitment-Konzept das langfristige marktorientierte Vorgehen, das eine Hochschule zur Gewinnung zukünftiger Studierender anwendet.

⁴¹⁶ Vgl. Palmer 2004.

⁴¹⁷ Vgl. Meffert 2005.

Abbildung 10: Strategisches Student-Recruitment-Konzept

Quelle: (In Anlehnung an: Meffert und Bruhn 2006, S. 176)



4.1 Analyse der Student-Recruitment-Situation

Wollen Hochschulen strategische Entscheidungen zum Student Recruitment treffen, so müssen diese auf einer guten Informationsbasis aufbauen. Die entscheidungsrelevanten Informationen können durch Marktforschung erhoben werden. Nach Meffert wird Marktforschung mit dem angloamerikanischen Begriff „*Marketing Research*“ gleichgesetzt.⁴¹⁸ Die AMA definiert Marktforschung als: „*Systematische Suche, Sammlung, Aufbereitung und Interpretation von Informationen, die sich auf alle Probleme des Marketings von (...) Dienstleistungen beziehen.*“⁴¹⁹ Die Analyse der Student-Recruitment-Situation erfolgt durch den Abgleich der externen Umwelt- und der internen Ressourcenanalyse.

4.1.1 Externe Umweltanalyse

Da Hochschulen in einem komplexen Beziehungsgeflecht mit ihrer Umwelt (Makromarkt) verbunden sind und innerhalb des Student Recruitments gleichzeitig auf dem Beschaffungs- (Studierende als Mitgestalter der Dienstleistungen Lehre und Forschung) und dem Absatzmarkt (Studierende als Abnehmer der Leistung Lehre) agieren (Mikromarkt), ist es erforderlich, diese Umwelt näher zu analysieren. Gleichzeitig sind diese Umweltbedingungen veränderlich und beeinflussen somit die Quantität und soziale Diversität der, zur Erstellung der Dienstleistungen Lehre und Forschung erforderlichen, Ressource der Studierenden. Dies kann in der Folge erhebliche Auswirkungen auf die Anzahl und die Zusammensetzung der Studierendenschaft einer Hochschule haben und langfristig zu Wettbewerbsvor- oder -nachteilen dieser führen.

Aus den genannten Gründen ist eine systematische Umweltanalyse eine wesentliche Voraussetzung für strategische Student-Recruitment-Konzepte von Hochschulen. Die Umweltanalyse ist nicht nur als beschreibende Situationsanalyse zu verstehen, sondern vielmehr sollen in dieser ebenfalls Trends und ihre Auswirkungen auf eine Hochschule erfasst werden. Die Analyse der externen Hochschulumwelt hat letztendlich zum Ziel,

⁴¹⁸ Vgl. Meffert 1992, S. 15.

⁴¹⁹ AMA 2010.

Chancen (frühzeitige Erkennung strategischer Lücken) und Risiken (zu späte Erkennung strategischer Lücken)⁴²⁰ für jetzige bzw. zukünftige Märkte und Leistungsangebote einer Hochschule aufzuzeigen.⁴²¹

Die Umweltanalyse kann grob in die Teilbereiche Analyse der Makroumwelt, des Marktes und der Wettbewerber gegliedert werden. Unter dem Terminus „*Makroumwelt*“ werden nach Kotler jene Kräfte und gesellschaftlichen Einrichtungen verstanden, die von außen auf eine Hochschule einwirken (Makro-Umweltveränderungen) und von dieser nicht kontrollierbar und gestaltbar sind.⁴²² Dennoch kann eine Hochschule durch die Analyse ihrer externen Umwelt erkennen, ob ihr Dienstleistungsangebot den Bedürfnissen der Nachfrager entspricht. Die Makro-Umweltveränderungen lassen sich mit der Marketingmethode der SPET-Analyse⁴²³ erfassen, in welcher die Kriterien soziokulturelle, politische, ökonomische und technische Entwicklungen untersucht werden.⁴²⁴

Bei der Analyse soziokultureller Entwicklungen spielen zumeist Veränderungen von Normen, Werten, Einstellungen und Lebensstilen eine große Rolle. Werden diese Trends durch eine Hochschule frühzeitig erkannt, können sie als Chance genutzt werden. Inaktivität in diesen Bereichen kann eine günstige Gelegenheit jedoch kurzerhand in eine Bedrohung umwandeln. Gleichwohl kann auch umgekehrt, ein Wettbewerbsnachteil, der frühzeitig erkannt wurde, in einen Wettbewerbsvorteil verwandelt werden.⁴²⁵

Auf den Kontext des Student-Recruitment-Konzepts für Hochschulen übertragen, sind als soziokulturellen Faktoren, welche die Anzahl und die soziale Diversität potenzieller Studierender einer Hochschule beeinflussen können, die Bevölkerungsentwicklung in Abhängigkeit von der Geburtenrate, das Bildungsniveau und -verhalten (Erlangung der Hochschulzugangsberechtigung), das Studienwahlverhalten der Hochschulzugangsberechtigten (z. B. Zeitpunkt der Studienentscheidung, Studienfachwahl, Studienort, Art der Hochschule, Beeinflusser im Entscheidungsprozess, Kosten des Studiums, Informationsquellen), die geographische Mobilität der Studienberechtigten oder das Studienwechselsverhalten der Studienberechtigten anzusehen.

⁴²⁰ Unter einer strategischen Lücke ist die Differenz zwischen dem Dienstleistungs-Angebot einer Hochschule – und hier speziell der Dienstleistung Lehre – und gesellschaftlichen Nachfrage nach dieser Dienstleistung zu verstehen. Vgl. Wefers 2007, S. 71, Kotler 1982, S. 83 und Roventa 1981, S. 77-79.

⁴²¹ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 178 und Streit 1997, S. 140.

⁴²² Vgl. Kotler 1978, S. 60.

⁴²³ SPET steht für soziale, politische, ökonomische und technische Entwicklungsprognosen. Vgl. Kotler/Fox 1985, S. 97-99.

⁴²⁴ Vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 241.

⁴²⁵ Vgl. Trogele 1997, S. 34.

Hinsichtlich der politischen Entwicklungen, die Einfluss auf Hochschulen ausüben, sind die staatliche oder private Trägerschaft einer Hochschule und der, daraus resultierende, Einfluss von Bundes- oder Landesgesetzen, wie z. B. gesetzlichen Regelungen zur Einrichtung von Studienangeboten, die Offenheit oder Beschränkungen des Hochschulzugangs durch gesetzliche Vorschriften, gesetzliche Entwicklungen, die zum Hochschulzugang weiterer „nicht klassischer“ Studienberechtigter führen (fachgebundenen Hochschulzugang für beruflich Qualifizierte, allgemeine Hochschulzugangsberechtigung für Inhaber beruflicher Aufstiegsfortbildungen und Zugang für sonstige beruflich Qualifizierte),⁴²⁶ gesetzliche Regelungen zur kapazitätsabhängigen Finanzmittelvergabe, Akkreditierungsvorschriften zur Qualitätssicherung oder gesetzlich geregelte Erhebung von Studiengebühren zu berücksichtigen.

Ökonomische Faktoren, welche die Entwicklung der Anzahl und der sozialen Diversität potenzieller Studienanfänger beeinflussen können und in der Makroumweltanalyse einer Hochschule berücksichtigt werden sollten, sind die wirtschaftliche Entwicklung einer Volkswirtschaft und deren Volkseinkommen/-vermögen, die Höhe der Zinsen und der Inflation, die konjunkturelle Entwicklung, die Zahlungsbilanz und die Staatsverschuldung, die Erhebung von Studiengebühren als Einnahmequelle für Hochschulen aber auch als wirtschaftliche Belastung für Studierende, die Höhe der staatlichen Mittelvergabe in Abhängigkeit der volkswirtschaftlichen Entwicklung und die Entwicklung weitere Hochschuleinnahmen, wie z. B. aus Spenden und privaten Verträgen. Nach Raffée, Fritz und Wiedemann haben zahlreiche technologische Neuerungen, besonders die neuen Informations- und Kommunikationsmethoden, zu völlig veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen, auch unter Hochschulen, geführt.⁴²⁷

Eine stetige Innovationstätigkeit und die frühzeitige Nutzung technologischer Trends unterstreichen den implizierten Forschungsauftrag von (forschungsorientierten) Hochschulen. Die Globalisierung und die Einführung von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, die sich seit Ende der 1980er Jahre stetig weiterentwickeln, beeinflussen auch das Student Recruitment. Der wachsende Wettbewerbs- und Internationalisierungsdruck wirkt sich mit der weltweiten Vernetzung der Informationssysteme und der breiten Nutzung des Internets, das Entfernungen verringert und Zeit komprimiert, in Verbindung mit einer deutlich gestiegenen Mobilität der Studierenden immer mehr auf Hochschulen aus. Zu dieser Situation hat vor allem die Erkenntnis, dass die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft, und damit die Wohlstandssicherung eines Landes, in

⁴²⁶ Vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2015.

⁴²⁷ Vgl. Raffée/Fritz/Wiedemann 1994, S. 65.

den entstehenden Wissens- und Informationsgesellschaften in hohem Maße von der Leistungsfähigkeit des jeweiligen Bildungs- und Ausbildungssystems abhängen, beigetragen.⁴²⁸

Tabelle 13: *Analysefelder der Makrohochschulwelt*

Quelle: (In Ahnlehnung an: Streit 1997 S. 143)

Analysefelder	Kriterien
Sozio-kulturelle Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> - Werte und Normen (Trends) - Bevölkerungsentwicklung - Bildungsniveau und -verhalten - Studienwahlverhalten
Politische Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> - Bildungspolitische Entwicklungen - Trägerschaft (Finanzierung, Einflussnahme und Kontrollrechte) - Handlungsfreiheit (Autonomie) der Hochschulen - Einflussnahme politischer Gruppierungen und hochschulinterne Interessenverbände
Ökonomische Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> - Volkseinkommen, Zinsen, Inflation, Vermögen - Konjunktur, Zahlungsbilanz, Staatsverschuldung - Ausgabeverhalten der Leistungsabnehmer - Wettbewerbssituation (Preisniveau Studiengebühren) - Finanzsituation der öffentlichen Haushalte
Technologische Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> - Technologische Unterstützung von Forschung und Lehre - Alternative Kommunikationstechnologien - Substitutionstechnologien

⁴²⁸ Vgl. Stehr 1994, S. 451.

Marktforschung wird innerhalb des Student-Recruitment-Prozesses angewandt, um Informationen über die Erwartungen zukünftiger Studierender an ein Hochschulstudium und über die Motive der Studienwahl gegenwärtiger Studierender zu erhalten. Dafür eignen sich besonders die empirischen Instrumente der Erhebung (quantitativ) und des Fokusgruppeninterviews (qualitativ),⁴²⁹ die entweder durch Hochschulpersonal oder durch professionelle Marktforscher durchgeführt werden können.⁴³⁰ Um diese Zielgruppen passgenau ansprechen zu können, sollten Hochschulen durch geodemographische Datenbanken, die Informationen über alle potenziellen Studieninteressierten enthalten, einen Pool prospektiver Studierender bilden, um diese zu Werbern zu entwickeln.

Nach der Darstellung des Einflusses, den Umweltfaktoren auf das strategische Student Recruitment haben können, wird im anschließenden Analyseschritt der Markt, auf dem Hochschulen potenzielle bzw. zukünftige Studierende rekrutieren, untersucht. Die Marktanalyse besteht aus der Definition des Marktes, der Marktsegmentierung und der Bestimmung der Marktattraktivität. Betrachtet man den Absatzmarkt von Hochschulen, so kann man ihn bestehend aus allen Personen, die ein tatsächliches oder potenzielles Interesse an den Hochschuldienstleistungen Forschung, Lehre, Studium und wissenschaftliche Weiterbildung (Teil-Absatzmärkte) haben, definieren.⁴³¹

Innerhalb dieser Teilmärkte herrschen bei den Abnehmern unterschiedliche Vorstellungen und Anforderungen an das Dienstleistungsangebot vor. Ebenso verfolgen Hochschulen gegenüber ihren Abnehmern nicht die gleichen Interessen. Somit müssen sie den Gesamtmarkt durch eine Marktsegmentierung in einzelne Teilmärkte gliedern. Nach Meffert und Bruhn versteht man unter einer Marktsegmentierung die Aufteilung eines Gesamtmarktes in homogene Untergruppen (Marktsegmente) sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser.⁴³²

Für das Student Recruitment einer Hochschule bedeutet dies, diejenigen Abnehmergruppen der Hochschuldienstleistungen zu identifizieren, die von der Hochschule am besten bedient werden können. Variable, die

⁴²⁹ Fokusgruppen sind offene Interviews mit acht bis zwölf Teilnehmern. Die Teilnehmer der Fokusgruppe repräsentieren heterogene Marktsegmente (z. B. weibliche Abiturienten oder berufstätige Frauen über 25 Jahren bestimmter geographischer Herkunft). Die Fokusgruppen-Diskussion wird durch einen erfahrenen Moderator, welcher eine kurze Frageliste vorbereitet hat, geleitet. Fokusgruppen-Interviews werden zumeist in Marktforschungs-Studios durchgeführt, so dass der Auftraggeber (die Hochschule) die Diskussion der Fokusgruppe beobachten kann. Oftmals wird das Geschehen auf Video- bzw. Audio-Datenträgern festgehalten, um es im Nachgang des Fokusgruppen-Interviews auszuwerten. Vgl. Moore 1987, S. 10.

⁴³⁰ Vgl. Breland 1992, S. 111.

⁴³¹ Vgl. Streit 1997, S. 144.

⁴³² Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 153.

zur Strukturierung des Hochschulmarktes herangezogen werden können, bezeichnet man als Segmentierungskriterien.⁴³³ Dies können nach Trogele folgende sein:

- soziodemographische (Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, kognitive, musische oder sportliche Begabungen, körperliche oder geistige Beeinträchtigungen oder Bildungsniveau bzw. Berufsabschluss, Studienkultur (Erststudierende in der Familie)),
- geographische (regionale, nationale oder internationale Herkunft),
- verhaltensorientierte (Erst- oder Folgestudierende sowie Teil-, Vollzeit- oder Transferstudierende) und
- psychographische Kriterien (Einstellungen und Motive der Studienwahl, Lebensstil, Werte).⁴³⁴

Als abschließender Schritt der Marktanalyse erfolgt die Bestimmung der Marktattraktivität. Diese wird durch das Marktpotenzial (Marktwachstum, -größe, -anteile und -rentabilität), die Marktstruktur und die Beschaffenheit der Dienstleistung bestimmt.⁴³⁵ Die Marktstruktur wird stark durch die Wettbewerber einer Hochschule beeinflusst. Diese konkurrieren einerseits mit anderen Institutionen, jedoch auch auf Fakultäts-, Lehrstuhl- und Institutsebene ist eine Wettbewerbsorientierung vorhanden.⁴³⁶

Innerhalb des Student Recruitments ist der Wettbewerb zweifellos an Studierenden als Abnehmer der Hochschuldienstleistungen ausgerichtet und alle Bildungseinrichtungen sind erst einmal als Wettbewerber einer Hochschule einzustufen. Neben den verschiedenen Hochschultypen stehen Hochschulen auch mit privaten und öffentlichen Forschungsinstituten und Corporate Universities von Unternehmen im Wettbewerb um zukünftige Studierende. Jedoch konkurrieren all diese Hochschule und tertiären Bildungseinrichtungen nicht im selben Marktsegment.

Durch die Marktsegmentierung agieren die Hochschulen auf verschiedene Teilmärkte und bedienen spezielle Zielgruppen.⁴³⁷ Die Abdeckung des Gesamtmarktes durch eine einzelne Hochschule erscheint aufgrund von ressourcenabhängigen Kapazitätsgrenzen eher unwahrscheinlich und liegt so auch in der Praxis nicht vor. Inhalt der Wettbewerbsanalyse ist neben der namentlichen Erfassung der Konkurrenten, die Information über

⁴³³ Vgl. Kotler 1978, S. 101

⁴³⁴ Vgl. Trogele 1997, S. 50.

⁴³⁵ Vgl. Streit 1997, S. 148.

⁴³⁶ Vgl. Topf 1986, S. 162-163.

⁴³⁷ Vgl. Wefers 2007, S. 77.

deren Leistungsangebot, deren Marktanteile, deren Wachstumsraten und deren Reputation (z. B. Image, Einstufung in Hochschulrankings usw.). Die Kenntnis der Wettbewerber sowie deren Stärken und Schwächen kann nach Kotler und Bliemel⁴³⁸ potenzielle Wettbewerbsvorteile der eigenen Institution offen legen sowie nach Wefers⁴³⁹ das eigene Aktions- und Reaktionspotenzial steigern.

4.1.2 Interne Ressourcenanalyse

Die interne Ressourcenanalyse untersucht das Leistungsangebot, den Prozess der sowie die Dienstleistungswahrnehmung bei den Zielgruppen. Angestrebt wird, Stärken und Schwächen der eigenen Institution zu identifizieren und deren Rolle für die Zukunft einzuschätzen.⁴⁴⁰ Die Informationen, die innerhalb der internen Ressourcenanalyse gesammelt, aufbereitet und ausgewertet werden, betreffen Aussagen über die eigenen Potenziale, Stärken und Schwächen, das Dienstleistungsportfolio sowie die eigene Marketingkompetenz und -situation.⁴⁴¹ Um innere Stärken und Schwächen identifizieren zu können, müssen hochschuleigene Ressourcen, wie z. B. Personal, Finanzen, Sachmittel, Marktwert sowie Studierende als Mitgestalter von Forschung und Lehre aufgelistet und bewertet werden. Bei der Ressourcenanalyse wird versucht, durch eine Inside-out-Betrachtung interne Ressourcen als Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten zu ermitteln. Die vorhandenen Ressourcen und ermittelten Potenziale sind für die eigene Hochschule umso wichtiger, je geringer die Gefahr der Imitation durch Konkurrenten besteht.⁴⁴²

Während die Umweltanalyse durch das Ermitteln der Chancen und Risiken des Dienstleistungsunternehmens den Möglichkeitsraum der Strategieplanung absteckt, versucht die Stärken-Schwächen-Analyse (Ressourcenanalyse) festzustellen, welche konkreten Aktivitäten unter Berücksichtigung der gegenwärtigen und zukünftigen Ressourcensituation zu ergreifen sind.⁴⁴³

⁴³⁸ Vgl. Kotler/Bliemel 1995, S. 359.

⁴³⁹ Vgl. Wefers 2007, S. 77.

⁴⁴⁰ Vgl. Bruhn 2005, S. 143.

⁴⁴¹ Vgl. Purschert 2001, S. 16.

⁴⁴² Vgl. Meffert/Bruhn 1997, S. 123.

⁴⁴³ Vgl. Meffert 2005, S. 66.

4.1.3 Bewertung der Student-Recruitment-Situation

Nachdem sich eine Hochschule durch die Untersuchung interner und externer Informationen einen Überblick über die umweltbezogenen Chancen und Risiken im Markt sowie über die eiogenen Stärken und Schwächen verschafft hat, wird durch eine zusammenführende Analyse die Bewertung der Student-Recruitment-Situation abgeschlossen. Hilfreich ist hierbei die Erstellung einer SWOT-Matrix. In diese fließen die Erkenntnisse der vorhergehenden Analysen der Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) ein. Aus der Gegenüberstellung der externen (Chancen und Risiken) und internen (Stärken und Schwächen) Gegebenheiten lassen sich in der Folge Handlungsempfehlungen aussprechen. Treffen beispielsweise Stärken der Organisation auf Chancen in der gegenwärtigen Umweltsituation, sollte das Angebot ausgebaut werden, während bei riskanten Umweltbedingungen, die auf eine Organisationsschwäche treffen, der Rückzug ratsam erscheint.⁴⁴⁴

Tabelle 14: SWOT-Analyse der Student-Recruitment-Situation

Quelle: (In Anlehnung an: Meffert und Bruhn 2006, S. 183)

SWOT-Analyse	Interne Analyse		
	Strengths = Stärken	Weaknesses =Schwächen	
Externe Analyse	Opportunities = Chancen	SO: Stärken nutzen → Chancen nutzen	WO: Schwächen abbauen → Chancen nutzen
	Threats = Risiken	ST: Stärken nutzen → Risiken vorbeugen	WT: Schwächen abbauen → Risiken vorbeugen

⁴⁴⁴ Vgl. Pepels 2005, S. 47.

4.2 Strategische Student-Recruitment-Planung

Strategische Entscheidungen beinhalten Aussagen über das langfristige Verhalten von Hochschulen unter der Annahme bestimmter Umweltbedingungen und können sich auf bestimmte Objekte beziehen. Im Rahmen der strategischen Hochschulplanung werden Entscheidungen über die gesamte Hochschule getroffen, während sich die strategische Student-Recruitment-Planung mit bestimmten „*Geschäftsfeldern*“ beschäftigt. Vor diesem Hintergrund beantworten Hochschulstrategien hauptsächlich die Frage, in welchen Bereichen die Hochschule tätig werden soll. Auf Basis des Hochschulzwecks (Mission) und der Hochschulphilosophie (Vision) beinhalten Hochschulstrategien vorrangig Aspekte der Ressourcenverteilung auf verschiedene strategische Geschäftsfelder. Die, in der Hochschulstrategie festgelegten, Vorhaben werden in der Student-Recruitment-Planung weiter konkretisiert und in der Strategie der Geschäftsfelder festgehalten.⁴⁴⁵

4.2.1 Hochschulauftrag und -philosophie

Die Aufgaben einer Hochschule bestehen in der Forschung und in der Lehre bzw. im Studium und in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Den eigentlichen Hochschulzweck jedoch beschreibt die Vision, welche die Leitziele in einem Leitbild bzw. einer Philosophie bündelt. Leitbilder beschreiben die Besonderheiten, die Entwicklungsmöglichkeiten und die Normen für die Handlungen der Hochschulmitglieder. Durch die Einigung auf ein Leitbild wird die Identifikation mit der Hochschule sowohl nach innen, als auch von außen, erleichtert.⁴⁴⁶ Durch den Wunsch nach, und das Recht auf, individuelle Lehr- und Forschungsfreiheit der einzelnen Fakultäten und Lehrstühle, muss bei der Implementierung eines Leitbildes an einer Hochschule ein gemeinsames Abstraktionsniveau gefunden werden, das dennoch Entwicklungslinien für die Zukunft eröffnet und nicht durch Banalität den „*Status quo*“ beibehält.⁴⁴⁷ Auf Hochschulen übertragen, lässt sich die Hochschulphilosophie als Hort ganzheitlichen Denkens über Sein und Werden einer Hochschule beschreiben.⁴⁴⁸

⁴⁴⁵ Vgl. Meffert 2005, S. 233-234.

⁴⁴⁶ Vgl. Cordes 2002, S. 44.

⁴⁴⁷ Vgl. Bülow-Schramm 2001, S. 265 und Jäger 2009, S. 8.

⁴⁴⁸ Vgl. Renker 2007, S.174.

4.2.2 Hochschulziele

Die Hochschulziele leiten sich im Wesentlichen aus dem Leitbild einer Hochschule ab und können in Sach- und Formalziele unterschieden werden. Die Sachziele wiederum bestehen aus Haupt- und Nebenzielen. Als elementare Hochschuldienstleistungen sind Forschung und Lehre die Hauptziele einer Hochschule.⁴⁴⁹ Die Lehre bzw. das Studium verfolgen die Zielsetzungen der berufsbefähigenden Ausbildung, der Förderung von wissenschaftlichem Nachwuchs und der wissenschaftlichen Weiterbildung. Als Nebenziele einer Hochschule werden andere Dienstleistungen und sonstige Nebenziele definiert. Hochschulziele leiten sich aber jedoch nicht nur aus dem Leitbild einer Hochschule, sondern auch aus hochschulexternen Zielvorgaben, Auflagen und Nebenbedingungen, wie inhaltlichen, quantitativen und qualitativen Vorgaben aus dem Bildungssystem, Restriktionen durch Ressourcenbeschränkungen, dem finanziellen Gleichgewicht und anderen Beschränkungen ab.⁴⁵⁰

Die dargelegte Herleitung der Hochschulziele zeigt, dass diese pluralistischer Natur sind. Ein wichtiger Schritt der Zielfestlegung ist daher die Prioritätenfrage. Da einer Hochschule nur begrenzte Ressource zur Verfügung stehen, sollten die Hochschulziele nach ihrer Wichtigkeit gegliedert werden.⁴⁵¹ Das Oberziel einer jeden Hochschule sollte jedoch nach Hermeier „(...) *der Erhalt und die erfolgreiche Weiterentwicklung der Hochschule (...)*“ sein.⁴⁵²

Auf dieser Grundlage kann nun ein konsistentes Zielsystem aufgebaut und eine Zielhierarchie mit Ober- und Unterzielen gebildet werden. Dafür stehen zwei Wege zur Verfügung: die Verordnung durch die Hochschulleitung (Top down) oder das Wachsen der Ziele aus den einzelnen Bereichen heraus (Bottom up). In der Praxis entsteht meist eine Mischform, wie z. B. das Gegenstromverfahren.⁴⁵³ Dies ist ein ständiger (Verhandlungs-)Prozess, in den die Erkenntnisse der Situationsanalyse als wesentliche Informationen mit einfließen. Dass sich die Strukturen im Bildungsbereich oft einer zentralen Lenkung entziehen, erschwert einen einheitlichen Zielbildungsprozess. Ohne konkrete, operationalisierte Zielvorgaben ist aber später keine Erfolgskontrolle der abgeleiteten Maßnahmen möglich.⁴⁵⁴ Um ein strategisches Hochschulmarketingkonzept zu erstellen,

⁴⁴⁹ Vgl. Purschert 2001, S. 212.

⁴⁵⁰ Vgl. Streit 1997, S. 82.

⁴⁵¹ Vgl. Trogele 1997, S. 20.

⁴⁵² Hermeier 1992, S. 167.

⁴⁵³ Vgl. Bülow-Schramm 2001, S. 266.

⁴⁵⁴ Vgl. Enders 2003, S. 31 und Jäger 2009, S. 8.

bedarf es einer genauen Analyse der Ausgangssituation. Dazu gehören die Feststellung des Ist-Portfolios und der Vergleich der bisherigen Positionierung mit der Zielpositionierung.⁴⁵⁵

Die Student-Recruitment-Ziele von Hochschulen ordnen sich dem Oberziel der Existenzsicherung der Hochschule unter. Zunächst gilt es, innerhalb der strategischen Hochschulmarketingplanung Student-Recruitment-Ziele zu definieren. Die Definition der Student-Recruitment-Ziele ist, in Anlehnung an die bereits erfolgte Definition der Hochschulziele, als Leitlinie, an der sich alle Student-Recruitment-Aktivitäten messen lassen müssen, zu verstehen.⁴⁵⁶ Alle diese Hochschulziele können für sich stehend als Maximen des Student Recruitments gelten. Als wesentlichstes Ziel des Student Recruitments kann jedoch die Gewinnung von zukünftigen Studierenden nach quantitativen und sozial diversen Kriterien als Abnehmer und gleichzeitig Mitgestalter der Hochschuldienstleistungen Forschung, Lehre sowie Studium und wissenschaftliche Weiterbildung angesehen werden.

⁴⁵⁵ Vgl. Jäger 2009, S. 8.

⁴⁵⁶ Vgl. Purschert 2001, S. 212.

4.2.3 Hochschulstrategien

Um die Vorgaben der Hochschulziele operativ zu realisieren, werden langfristige, globale Verhaltenspläne benötigt. Somit erfolgt nach der Festlegung des Hochschulauftrags und der Hochschulziele im Rahmen der strategischen Hochschulplanung die Festlegung der Hochschulstrategien. Eine Hochschulstrategie stellt einen bedingten, langfristigen, globalen Verhaltensplan zur Erreichung der Hochschulziele einer Hochschule dar. Hochschulstrategien sind auf der Grundlage der Hochschulziele zu entwickeln und dienen der Kanalisierung von Maßnahmen in den einzelnen Marketing-Mix-Bereichen einer Institution.⁴⁵⁷ Während die Festlegung von Marketingzielen vergleichsweise klar strukturiert ist, besteht dahingegen bei der Abgrenzung von Marketingstrategien eine große Begriffsvielfalt. Die hier verwendete Gliederung lehnt sich an die Systematisierung von Meffert an und unterscheidet zwischen:

- Hochschulstrategien,
- Geschäftsfeldstrategien und
- Marktteilnehmerstrategien.⁴⁵⁸

Hochschulstrategien haben zumeist den Charakter einer Normstrategie, welche die allgemeine Entwicklungsrichtung der Institution für einzelne Geschäftsfelder aufzeigt. Als wichtigste Normstrategien werden die Behauptungsstrategie, die Wachstumsstrategie und die Rückzugstrategie angesehen. Auf der Basis dieser Grundsatzentscheidungen kann ein Prozess der Hochschul- und Student-Recruitment-Planung abgeleitet werden. Dieser Planungsprozess unterscheidet sich in seinem grundsätzlichen Aufbau und Ablauf nicht vom klassischen Planungsprozess des Marketingmanagements, die inhaltliche Ausgestaltung weist jedoch einige Besonderheiten für Dienstleister auf.⁴⁵⁹

⁴⁵⁷ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 226.

⁴⁵⁸ Vgl. Meffert 2005.

⁴⁵⁹ Vgl. Becker 2001 und Bruhn 2004 c.

4.2.4 Geschäftsfeldstrategien

Ist der relevante Markt definiert, kann die Festlegung der strategischen Geschäftsfelder erfolgen, wobei von der Überlegung ausgegangen wird, dass der, für eine Hochschule zu bearbeitende, Markt in der Regel mehr Abnehmergruppen und Abnehmerbedürfnisse umfasst als überhaupt mit den, zur Verfügung stehenden, Ressourcen befriedigt werden können.⁴⁶⁰ Nach Meffert und Bruhn beinhaltet „*Eine Geschäftsfeldwahl (...) ein Aufteilen des Gesamtmarktes in homogene Marktsegmente, die sich jedoch untereinander in ihrem abnehmerbezogenen und sonstigen Charakteristika, z. B. Wettbewerbsintensität (...) unterscheiden.*“⁴⁶¹

In der Literatur besteht heute weitgehende Einigkeit über eine dreidimensionale Geschäftsfeldabgrenzung mit den Dimensionen: Zielgruppen, Funktionen und Dienstleistungserstellungsprozess. Alewell und Wangen-Goss nennen als Zielgruppen einer Hochschule im weiteren Sinne (nicht direkt leistungsprogrammbezogen): zukünftige Studierende, Eltern, Lehrer, Wirtschaft, förderale Institutionen (Stadt, Land, Bezirk), ausländische Partner und Interessenten, Förderer und Vereine, wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter, allgemeine Interessenten, lokale, regionale und überregionale Medien, Ministerien von Bund und Ländern, aktuelle und ehemalige Studierende sowie andere Hochschulen, Forschungsinstitutionen und Bildungseinrichtungen.⁴⁶²

Die Umwelt und die Zielgruppen einer Hochschule sind äußerst vielfältig. Nach Kotler und Fox bildet sich die Umwelt von Hochschulen aus allen Umweltbeziehungen (Makromarkt), die zugleich die Zielgruppen des Leistungsangebots beinhalten (Mikromarkt). Dem Mikromarkt werden die Gruppen der Studierenden, Professoren und Fakultäten sowie die Mitarbeiter bzw. Angestellten der Hochschule zugeordnet. Zur Makroumwelt werden die Öffentlichkeit, die Schüler, Eltern und Lehrer, Partnerschaften der Hochschule sowie deren Forschungsinstitute, der öffentliche Dienst, Gewerbe und Industrie, andere Universitäten, der Bund, Lie-

⁴⁶⁰ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 228.

⁴⁶¹ Meffert/Bruhn 2006, S. 228.

⁴⁶² Vgl. Wangen-Goss 1983.

feranten, Förderer, Absolventen und Vereine gezählt.⁴⁶³ Auch Alewell schließt sich dieser Einteilung an und unterscheidet interne und externe Beziehungen einer Hochschule.⁴⁶⁴

Die Zielgruppenunterteilung von Wangen-Goss umfasst drei verschiedene Öffentlichkeiten, die interne, die unmittelbare und die externe. Die interne Öffentlichkeit besteht aus dem Lehrkörper, der Verwaltung und den Studierenden. Die zweite Öffentlichkeit setzt sich aus den Familienangehörigen und Freunden der internen Öffentlichkeit sowie aus mit, unmittelbar mit der Hochschule in Verbindung stehenden, Lieferanten, Handwerkern und Alumni zusammen. Die unmittelbare Bevölkerung im lokalen und regionalen Bereich, nationale und internationale Teilöffentlichkeiten sowie wichtige politische Institutionen bilden schließlich die externe Öffentlichkeit.^{465,466}

Topf strukturiert das Hochschulumfeld leicht abweichend, indem sie einzelne Umweltelemente zu Segmenten zusammenfasst und so zwischen den vier verschiedenen Segmenten: dem regionalen, dem unterstützenden und dem politisch-administrativen Umfeld sowie dem Marktfeld unterscheidet. Dabei umfasst das Marktfeld zukünftige und gegenwärtige Nachfrager, Verwender und Auftraggeber von Ausbildungs- und Forschungsleistungen, konkret lassen sich die Zielgruppen: zukünftige Studierende, Eltern, Lehrer, Absolventen, Berufsberater, Arbeitgeber, Auftraggeber und Abnehmer von Forschungsleistungen sowie sonstige Dienstleistungen ableiten. Dem politisch-administrativen Umfeld werden Institutionen und Personen auf internationaler, Bundes-, Landes- und regionaler Ebene als Zielgruppen zugeordnet. Zum unterstützenden Umfeld werden Spender und Förderer gezählt. Die Zielgruppen des regionalen Umfelds bilden die Bevölkerung und die Unternehmer der Region. Im Mittelpunkt der genannten Segmente befindet sich die Hochschule mit den Studierenden und dem wissenschaftlichen Personal.⁴⁶⁷

⁴⁶³ Vgl. Kotler/Fox 1995, S. 23.

⁴⁶⁴ Vgl. Alewell 1995 S. 267.

⁴⁶⁵ Vgl. Wangen-Goss 1983, S. 216.

⁴⁶⁶ Wangen-Goss nennt als Zielgruppen einer Hochschule im weiteren Sinne (nicht direkt leistungsprogrammbezogen): potenzielle Studierende, Eltern, Lehrer, Industrie, förderale Institutionen (Stadt, Land, Bezirk), ausländische Partner und Interessenten, Förderer und Vereine, wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter, allgemeine Interessenten, lokale, regionale und überregionale Medien, Ministerien von Bund und Ländern, aktuelle und ehemalige Studierende sowie andere Hochschulen, Forschungsinstitutionen und Bildungseinrichtungen. Vgl. Wangen-Goss 1983.

⁴⁶⁷ Vgl. Topf 1986, S. 139.

Harpenau unterteilt das Hochschulumfeld in Aktionsfelder und Zielgruppen, mit denen die Hochschule kommuniziert. Er benennt dabei drei große Aktionsfelder: Studierende, Wirtschaft und Öffentlichkeit, die er folgendermaßen untergliedert: Zu den Studierenden gehören sowohl die Studienanfänger als auch die bereits Studierenden. Für jede dieser Zielgruppen unternimmt Harpenau noch weitere, feinere Unterteilungen, welche jedoch im Vergleich zu Trogele keine neuen Erkenntnisse liefern. In das Aktionsfeld der Wirtschaft werden nach Harpenau Unternehmen verschiedenartiger Größe gezählt. Das dritte Aktionsfeld bildet die Öffentlichkeit, die sich aus den Zielgruppen der Studienberechtigten, Absolventen, Politiker, Medien, Verbänden, Multiplikatoren, Drittmittelgeber, Fördervereinen und sonstigen Interessierten zusammensetzt.⁴⁶⁸

Das, von Alewell entwickelte, System der „*Austauschpartner und Austauschbeziehungen von Hochschulen*“ wurde durch ein stärker ausdifferenziertes Netzwerk universitärer Zielgruppen von Nietiedt ergänzt. So stehen hierbei die internen Zielgruppen der Hochschule mit Multiplikatoren, politischen Interaktionspartnern, Nachfragern von Hochschulleistungen, Lieferanten und Kooperationspartnern im Austausch.^{469,470}

Die Zielgruppendefinition nach Trogele schlägt im Rahmen der Marktsegmentierung eine Einteilung in die folgenden sieben Nutzergruppen vor: Hochschulmitarbeiter (Professoren und Angestellte), Studierende und Studienwillige, Industrie und Gewerbe, Absolventen sowie Staat und Gesellschaft. Diese Nutzergruppen lassen sich durch sozio-ökonomische, demographische, geographische und psychographische Segmentierungskriterien in weitere kleinere Zielgruppen unterteilen.⁴⁷¹

Heiland unterscheidet folgende Zielgruppen einer Hochschule: interne (wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal, Studierende), mittelbare (Alumni, Science Community, Angehörige der Hochschulmitglieder) sowie Externe (lokale Bevölkerung, Forschungsinstitute, Sponsoren/Stiftungen, Bildungseinrichtungen, globale Öffentlichkeit, Berufstätige, Lehrer, Eltern, Schüler, Staat, Politik, Journalisten, Wirtschaft).⁴⁷²

⁴⁶⁸ Vgl. Harpenau 1992, S. 20.

⁴⁶⁹ Vgl. Alewell 1995.

⁴⁷⁰ Vgl. Nietiedt 1996.

⁴⁷¹ Vgl. Trogele 1997, S. 49.

⁴⁷² Vgl. Heiland 2001.

Aus den dargestellten Zielgruppendefinitionen wird ersichtlich, dass die, für das Student Recruitment relevanten, Zielgruppen durch die Autoren verschiedenen Kategorien zugeordnet werden. So ordnen Kotler und Fox Schüler (die den größten Anteil der potenziellen/zukünftigen Studierenden darstellen) in die Makroumwelt ein.⁴⁷³

Wangen-Goss weist diese der externen Öffentlichkeit zu.⁴⁷⁴ Topf kategorisiert zukünftige und gegenwärtige Nachfrager in das Marktfeld. Hierbei ist zu würdigen, dass die Definition von Topf die einzige ist, welche die Zielgruppe der potenziellen/zukünftigen Studierenden weitergehend nach zukünftigen und gegenwärtigen Nachfragern unterteilt.⁴⁷⁵ Harpenau wiederum ordnet die Zielgruppe der Studienberechtigten dem Aktionsfeld der Öffentlichkeit zu.⁴⁷⁶ Trogele schlägt Studienwilligen als eine von sieben Nutzergruppen einer Hochschule vor.⁴⁷⁷ Heiland bezeichnet abschließend Schüler als externe Zielgruppe einer Hochschule.⁴⁷⁸

Gemeinsam ist allen Definitionen jedoch der Kontext, die Zielgruppen des Student Recruitments als externe, „*außerhalb der Hochschule angesiedelte*“ Zielgruppen zu betrachten. Die Gegenüberstellung der Zielgruppendefinitionen verdeutlicht des Weiteren, dass für die relevanten Zielgruppen des Student Recruitments verschiedenartigen Bezeichnungen vorliegen. Demnach sprechen Kotler und Fox sowie Heiland von „*Schülern*“⁴⁷⁹, Wangen-Goss⁴⁸⁰ und Topf⁴⁸¹ von „*zukünftigen Studierenden*“, Harpenau⁴⁸² von „*Studienberechtigten*“ und Trogele⁴⁸³ von „*Studienwilligen*.“

⁴⁷³ Vgl. Kotler/Fox 1995.

⁴⁷⁴ Vgl. Wangen-Goss 1983.

⁴⁷⁵ Vgl. Topf 1986.

⁴⁷⁶ Vgl. Harpenau 1992.

⁴⁷⁷ Vgl. Trogele 1997.

⁴⁷⁸ Vgl. Heiland 2001.

⁴⁷⁹ Vgl. Kotler/Fox 1995 sowie Heiland 2001.

⁴⁸⁰ Vgl. Wangen-Goss 1983.

⁴⁸¹ Vgl. Topf 1986.

⁴⁸² Vgl. Harpenau 1992.

⁴⁸³ Vgl. Trogele 1997.

Hieraus wird sichtbar, dass der Markt der zukünftigen Studierenden einer Hochschule in viele verschiedene Marktsegmente und Zielgruppen unterteilt werden kann. So bilden beispielsweise nicht nur Schüler (Abiturienten) den Markt der zukünftigen Studierenden, sondern alle Studienberechtigten eines Jahrgangs.⁴⁸⁴

Der Gesamtmarkt der zukünftigen Studierenden lässt sich in der Folge durch sozio-ökonomische, demographische, geographische und psychographische Segmentierungskriterien in viele Marktsegmente unterteilen, aus denen eine Hochschule, in Abhängigkeit von ihren strategischen Marketingzielen, die jeweils für sie infrage kommenden Zielgruppen auswählen kann. Von Studienwilligen kann gesprochen werden, wenn Studienberechtigte den Entschluss zur Bewerbung um einen Studienplatz getroffen haben oder sich bereits im Bewerbungsprozess um einen Studienplatz befinden.

Potenzielle Studierende sind eine der wichtigsten Zielgruppen für den Fortbestand einer Hochschule, da diese deren Dienstleistungen nachfragen und für die, teilweise durch sie selbst, teilweise durch öffentliche Mittel, finanzielle Mittel erhalten werden. Die Gruppe setzt sich aus den Abiturienten eines Jahrgangs und den Schulabgängern mit einer anderen Hochschulzugangsberechtigung, wie z. B. der fachgebundenen Hochschulreife, der Fachhochschulreife oder dem Hochschulzugang über eine berufliche Qualifikation zusammen, die je nach Art den Zugang zu einer Universität oder Fachhochschule eröffnen. Teilweise haben Studienplatzanwärter bereits eine Berufsausbildung absolviert oder befinden sich gerade in einer solchen. Ebenso sind unter den Bewerbern auch bereits Studierende anzutreffen, die mit ihrem gewählten Studiengang oder der Hochschule nicht zufrieden sind und einen Wechsel anstreben.

Für die weiterführenden Studiengänge bewerben sich im Allgemeinen Absolventen, die das Erststudium gerade abgeschlossen haben oder Young Professionals, die sich weiterbilden möchten. Sowohl für die grundständigen als auch die weiterführenden Angebote interessieren sich immer mehr ausländische Studierende, die einen Teil ihres Studiums in Deutschland ab-

⁴⁸⁴ Als Studienberechtigte werden alle deutschen und bildungsinländischen Schulabsolventen mit Hochschul- oder Fachhochschulreife, alle deutschen Studienberechtigten, welche die Studienberechtigung im Ausland, über Begabten- und Externenprüfungen oder über die Anerkennung beruflicher Qualifikationen und Tätigkeiten erworben haben sowie alle ausländischen Schulabsolventen, mit einer für deutsche Hochschulen gültigen Hochschulzugangsberechtigung betrachtet Vgl. Kultusministerkonferenz 2005b, S. 11-17.

solvieren möchten.^{485,486} Zusammenfassend können als Zielgruppe des Student Recruitments im weitesten Sinne alle Studienberechtigten, welche die Zulassungsvoraussetzungen eines bestimmten Studiengangs erfüllen, angesehen werden.

Da die knappen Ressourcen der Hochschulen es zumeist nicht erlauben, auf dem gesamten Markt der Studienberechtigten zu agieren, werden mithilfe von Segmentierungskriterien, wie z. B. Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, kognitive, musische oder sportliche Begabungen, körperliche oder geistige Beeinträchtigungen, Bildungsniveau bzw. Berufsabschluss, Studienkultur (Erststudierende in der Familie), regionale, nationale oder internationale Herkunft, Erst- oder Folgestudierende sowie Teil-, Vollzeit- oder Transferstudierende, Einstellungen und Motive der Studienwahl, Lebensstil oder Werte zu bearbeitende Marktsegmente identifiziert.

Nach Lewison und Hawes lässt sich die Geschäftsfelddefinition für das Student Recruitment einer Hochschule folgendermaßen definieren: *“The market segmentation process is a highly adaptable framework. In addition to student recruitment, it can be used to segment and classify: donors relative to fund raising, employers relative to student placement, participants relative to trainings, and alumni relative to involvement. Building and maintaining relationships is greatly enhanced if the university has a strong program of market delineation, assessment and selection.”*⁴⁸⁷

Ausgangspunkt der Geschäftsfelddefinition sind die Kernbedürfnisse der Abnehmer einer Hochschule, die es zu bestimmen gilt. Die Abnahme der grundsätzlichen Hochschuldienstleistungen Lehre, Forschung sowie Studium und wissenschaftliche Weiterbildung können hierbei als zentrale Kundenbedürfnisse herausgestellt werden. Somit können im Sinne der Geschäftsfelddefinition im ersten Schritt zunächst die strategischen Suchräume nach den Hochschuldienstleistungen aufgebaut werden. Diese Suchräume zur

⁴⁸⁵ Vgl. BerlHZG 2013.

⁴⁸⁶ Allerdings ist es durchaus problematisch, (potenzielle) Studierende als „Kunden“ der Hochschule zu betrachten. Anders als bei der Kundenbeteiligung an einer Dienstleistung im wirtschaftlichen Sinne, werden Studierende für ihren Anteil an der Erbringung der Leistung bewertet. Genauso müssen Bewerber um einen Studienplatz gewisse Leistungen vorweisen, um Mitglieder der Organisation werden zu können. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle auf den Begriff des „Kunden“ verzichtet, obwohl (potenzielle) Studierende auch wesentliche Eigenschaften von Konsumenten besitzen. Vgl. Meffert 2005, S. 233-234.

⁴⁸⁷ Lewison/Hawes 1989.

Lokalisierung von strategischen Geschäftsfeldern werden danach definitionsgemäß durch drei Dimensionen Zielgruppen, Funktionen und Dienstleistungs-erstellungsprozess abgegrenzt.

Die Feinabgrenzung eines strategischen Geschäftsfeldes wird notwendig, weil die lediglich globale Geschäftsfelddefinition noch nicht präzise genug ist, um zielsetzungsgerecht als Bezugsobjekt für funktionale Marketingstrategien zu dienen. Es bietet sich an, für die Abgrenzung des strategischen Geschäftsfeldes in der zweiten Definitionsstufe wiederum den dreidimensionalen Abgrenzungsvorschlag anzuwenden, hierbei aber die ausgewählten Abnehmergruppen, Funktionen und Dienstleistungserstellungsprozesse in Untereinheiten zu differenzieren.

Innerhalb der fortentwickelten Geschäftsfelddefinition wird die, in der ersten Stufe ausgewählte, Kundengruppe (zukünftige Studienanfänger) in mehrere Subkundengruppen (sozial diverse Merkmale) segmentiert. Die abgeleiteten Geschäftsfelder stellen sich nun nach einer verfeinerten Analyse im zweiten Schritt als ein dreidimensionales, jedoch sehr präziser definierteres Geschäftsfeld dar. An die Definition der Hochschul- und Student-Recruitment-Ziele, des Marktes und der Geschäftsfelder anschließend erfolgt die Festlegung von Geschäftsfeldstrategien mit den Elementen Marktfeld-, Wettbewerbsvorteils-, Marktabdeckungs- sowie Timingstrategien.

4.2.5 Marktfeld-Basisstrategien

Aus der klassische Produkt-Markt-Matrix von Ansoff können, auf den Dienstleistungsbereich übertragen, die folgenden Marktfeld-Basisstrategien der Marktdurchdringung, der Marktentwicklung, der Dienstleistungsentwicklung und der Diversifikation unterschieden werden.⁴⁸⁸

⁴⁸⁸ Vgl. Ansoff 1966, S. 13.

Tabelle 16: Marktfeldstrategien im Student Recruitment

Quelle: (In Anlehnung an: Meffert und Bruhn 2006, S. 238)

Märkte	Gegenwärtig	Neu
Dienstleistungen		
Gegenwärtig	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neu	Dienstleistungsentwicklung	Diversifikation

Im Rahmen der Marktdurchdringungsstrategie erfolgt eine Intensivierung der Bemühungen, bei den vorhandenen „Kunden“ die gegenwärtigen Dienstleistungen einer Hochschule vermehrt abzusetzen. Diese Strategie liefert im Wesentlichen drei Ansatzpunkte, die, isoliert oder kombiniert, verfolgt werden können:

- Erhöhung der Dienstleistungsverwendung bei bestehenden „Kunden“ (z. B. durch Schaffung neuer Anwendungsbereiche),
- Gewinnung von „Kunden“, die bisher bei der Konkurrenz „gekauft“ haben (z. B. durch Preisreduktion, Verkaufsförderung oder Dienstleistungsoptimierung) sowie
- Gewinnung bisheriger Nichtverwender (z. B. durch intensivierte Kommunikation oder Einsatz neuer Distributionskanäle).

Innerhalb der Marktentwicklungsstrategie wird angestrebt, für die gegenwärtigen Hochschuldienstleistungen einen oder mehrere neue Märkte zu finden. Im Rahmen der Suche nach neuen Marktchancen sind insbesondere zwei Vorgehensweisen möglich:

- Erschließung zusätzlicher Märkte (z. B. durch regionale, nationale oder internationale Ausdehnung) sowie
- Gewinnung neuer Marktsegmente (z. B. durch speziell auf bestimmte Zielgruppen abgestimmte Dienstleistungsvarianten oder „psychologische“ Leistungsdifferenzierung durch Kommunikationsmaßnahmen).

Die Strategie der Dienstleistungsentwicklung basiert auf der Überlegung, für gegenwärtige Kunden neue innovative Hochschuldienstleistungen zu entwickeln. An dieser Stelle sind folgende Vorgehensweisen denkbar:

- Schaffung echter Marktneuheiten (z. B. Schaffung von Innovationen) sowie
- Programmerweiterung durch zusätzliche Dienstleistungsvarianten (z. B. Value Added Services).

Die Diversifikationsstrategie ist durch eine Ausrichtung der Hochschulaktivitäten auf neue Dienstleistungen für neue Märkte charakterisiert. Je nach Grad der, mit dieser Strategie verfolgten, Risikostreuung lassen sich drei Strategieformen unterscheiden:

- horizontale Diversifikation (Erweiterung des neuen Hochschuldienstleistungsprogramms um Leistungen, die, mit dem bestehenden Programm in Verbindung stehen) sowie
- vertikale Diversifikation (Vergrößerung der Wertschöpfungstiefe des Absatzprogramms einer Hochschule).

Die, durch die Marktfeldstrategien untersetzte, Hochschulstrategie sollte weiterhin mit den zur Verfügung stehenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen determiniert werden (Ressourcenallokation). Bei der Ableitung von Geschäftsfeldstrategien kommt der Definition des, zu verfolgenden, Wettbewerbsvorteils eine zentrale Rolle zu. In Wissenschaft und Praxis hat sich die Ansicht durchgesetzt, dass die Eindimensionalität der, von Porter geforderten, Wettbewerbsvorteile, Kosten- gegen Differenzierungsvorteil, heute nicht mehr genügt. Oftmals ergeben sich Wettbewerbssituationen, in denen simultan mehrere Wettbewerbsvorteile zur Sicherung der Marktposition zu verfolgen sind.⁴⁸⁹

⁴⁸⁹ Vgl. Bruhn 2001.

Die Zeitkomponente nimmt deshalb eine immer wichtigere Rolle ein.⁴⁹⁰ Nachdem sich die Hochschule für die Bearbeitung eines oder mehrerer strategischer Geschäftsfelder entschieden und dieses/diese präzise definiert hat, gilt es nun festzulegen, welche Segmente dieses/dieser strategischen Geschäftsfelder durch Marktabdeckungsstrategien zu bearbeiten sind. Wird angenommen, dass sich eine der Definitionsachsen jeweils vollständig abdecken lässt, ergeben sich acht Typen der Marktabdeckungsstrategien, von der Nischen- bis hin zur Gesamtmarktstrategie.

Ziel der Differenzierungsstrategie ist es, durch die Schaffung von Leistungsvorteilen bzw. durch Erhöhung des Serviceniveaus gegenüber den Wettbewerbern die Marktstellung einer Hochschule zu verbessern bzw. sich von den Wettbewerbern abzuheben. Diese Differenzierungsvorteile können auf unterschiedliche Basisfaktoren zurückgeführt werden. Das Erlangen einer aus Abnehmersicht überlegenen Qualitätsposition erweist sich im Hochschulmarketing als ein komplexes, mehrdimensionales Optimierungsproblem. Die Mehrdimensionalität beruht auf der Existenz verschiedener Dimensionen der subjektiv wahrgenommenen Dienstleistungsqualität einer Hochschule.

So gelangen Zeithaml, Parasuraman und Berry zu faktoranalytisch verdichteten Qualitätsdimensionen, die im Rahmen des SERVQUAL-Ansatzes zur Messung von Dienstleistungsqualität herangezogen werden kann.⁴⁹¹ Eine Analyse des Zusammenhanges zwischen den relevanten Qualitätsdimensionen und den zu ihrer Beeinflussung geeigneten Wertaktivitäten zeigt, wie komplex die Realisierung von Qualitätsvorteilen im Hochschulmarketing ist. Jede vordergründige und unterstützende Aktivität in der spezifischen Wertkette von Hochschulen bietet Ansatzpunkte zur Einwirkung auf die Dienstleistungsqualität. So kann beispielsweise durch die unterstützende Wertaktivität „*Beschaffung sachlicher Ressourcen*“ auf die drei Qualitätsdimensionen „*Tangibles*“, „*Responsiveness*“ und „*Assurance*“ eingewirkt werden.

Dahingegen ist die Primäraktivität „*Interaktive Operationen*“ mit Ausnahme der Gestaltung des tangiblen Umfelds zu einer Beeinflussung aller Qualitätsdimensionen geeignet. Da zwischen diesen Einwirkungsmöglichkeiten zum Teil komplementäre und zum Teil substitutionale Beziehungen bestehen, steigt die Komplexität zusätzlich. Relevante Qualitätsdimensio-

⁴⁹⁰ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 246.

⁴⁹¹ Vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985, S. 29.

nen im Hochschulbereich und Möglichkeiten ihrer Beeinflussung sind anhand des Wertkettenmodells folgende: Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds, Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Leistungskompetenz und Einfühlungsvermögen. Ein Differenzierungsvorteil kann weiterhin durch ein systematisches Innovationsmanagement der Hochschule realisiert werden.

Im Vergleich zum Sachgüterbereich bestehen bei Dienstleistungsunternehmen, und somit auch bei Hochschulen, zumeist größere Innovationspotenziale, da potenziell in sämtlichen Phasen des Dienstleistungserstellungsprozesses Neuheiten entstehen können. Neben der Entwicklung und Einführung echter Marktinnovationen können Innovationsvorteile durch spezielle Leistungsverbunde realisiert werden. Bei solchen Bundling-Innovationen werden bereits bestehende Dienstleistungen in neuartiger Weise miteinander kombiniert. Dabei kommt der subjektiven Affinitätswahrnehmung des Abnehmers in Bezug auf die kombinierten Teilleistungen eine hohe Bedeutung zu. Eine, in engem Zusammenhang mit den Verbundvorteilen stehende, Differenzierungsmöglichkeit basiert auf dem Erlangen von Leistungsprogrammanteilen, die sowohl an der Breite als auch Tiefe des angebotenen Leistungsprogramms anknüpfen können.

Programmbreitenvorteile äußern sich z. B. im Angebot so genannter „*Lösungen aus einer Hand*“. Ziel dabei ist es, ein möglichst hohes Cross-Selling-Potenzial zu beanspruchen. Die Tiefe des Leistungsangebots kann desgleichen zu Differenzierungsvorteilen führen. Das zentrale Risiko einer Differenzierungsstrategie, die auf zu großen Leistungsprogrammanteilen basiert, besteht in einer Abkehr von den Kernkompetenzen einer Hochschule. Differenzierungsstrategien werden daher in jüngerer Zeit vor allem durch das Outsourcing von Zusatzleistungen oder Partnerschaften mit anderen spezialisierten Unternehmen umgesetzt. Eine Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern ist weiterhin in Form von Markierungsvorteilen möglich.⁴⁹²

Einerseits ist die Markierung von Hochschuldienstleistungen aufgrund des hohen wahrgenommenen Risikos als Kompetenznachweis von großer Bedeutung, andererseits erweist sich die Identifikation geeigneter Markenträger (Hochschule, Leistungsbündel oder Einzelleistungen) und die damit zusammenhängende Festlegung einer geeigneten Markenstrategie als

⁴⁹² Vgl. Mei-Pochtler 1998.

schwierig. Grundsätzlich ist mit steigender Immaterialität der Hochschuldienstleistung die „produktbezogene“ Markenidentität durch die Hochschulidentität zu ersetzen. Aus der Entscheidung für eine konsequente Realisierung von Markierungsvorteilen ergeben sich besondere Anforderungen an die Kommunikationspolitik der Hochschule. Deren Aufgabe ist es, die Vorteile der jeweiligen Marke gegenüber den Zielgruppen zu verdeutlichen.⁴⁹³

Neben den genannten Differenzierungsvorteilen können weiterhin die Kosten Ansatzpunkt einer Wettbewerbsvorteilsstrategie sein. Die Kostenführerschaft kann dabei auf folgenden Grundsätzen bzw. Voraussetzungen beruhen:

- Automatisierung/Standardisierung des Dienstleistungserstellungsprozesses,
- Rationalisierungen sowie
- Kostenmanagement.

Die eigenständige Bedeutung und vor allem Durchsetzbarkeit von Strategien der Kostenführerschaft im Dienstleistungsmarketing wird in der Wissenschaft kontrovers diskutiert.⁴⁹⁴ Die Autoren stellen isolierte Kostensenkungsstrategien insbesondere vor dem Hintergrund der Vorteile von Kundenbindungsstrategien infrage, da letztere sowohl Kosten- als auch Erlösbestandteile positiv beeinflussen. Da Automatisierungs-, Standardisierungs- und Rationalisierungsstrategien im Hochschulbereich nur eine marginale Bedeutung zukommt, werden diese hier nicht näher erläutert.

Um das Ziel der Kostenführerschaft umsetzen zu können, weisen Homburg und Faßnacht⁴⁹⁵ ferner auf ein verstärktes Kostenmanagement im Dienstleistungssektor hin. Anzustreben ist hierbei ein optimales Verhältnis von fixen zu variablen Kosten, das beispielsweise durch ein Outsourcing bestimmter Teildienstleistungen reguliert werden kann. Weitere Ansatzpunkte eines verbesserten Kostenmanagements sind im Einsatz von modernen Kostenrechnungsverfahren zu sehen, die dem Charakter des Dienstleistungserstellungsprozesses Rechnung tragen.

⁴⁹³ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 247-249.

⁴⁹⁴ Vgl. Reichheld/Sasser 1991, S. 111.

⁴⁹⁵ Vgl. Homburg/Faßnacht 1998.

Hier ist insbesondere die Prozesskostenrechnung relevant.⁴⁹⁶ Aber auch statische Kennzahlensysteme können zu einem verbesserten Kostenmanagement beitragen.⁴⁹⁷

Abgesehen von Differenzierungs- und Kostenvorteilen kommt der Zeit als strategischem Wettbewerbsvorteil eine zunehmende Bedeutung zu. Diese kann dabei prinzipiell hinsichtlich der Einzelaspekte Zeitdauer der Dienstleistungserstellung und Reaktionsschnelligkeit bei Abnehmeranfragen Relevanz erhalten. Bei der Inanspruchnahme von Hochschuldienstleistungen existiert in der Regel eine nicht kommunizierte Zeiterwartung der Abnehmer an die Dauer der Dienstleistungserstellung. Besonders wichtig für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ist weiterhin die Reaktionsschnelligkeit einer Hochschule auf Abnehmeranfragen zu werten. Gleiches gilt für die Beschwerdereaktion einer Hochschule. Wird auf eine Beschwerde in kurzer Zeit reagiert, so kann in den meisten Fällen eine hohe Beschwerdezufriedenheit erreicht werden, die wiederum zu einer Bindung der Abnehmer an die Hochschule führt.⁴⁹⁸

⁴⁹⁶ Vgl. Männel 1998.

⁴⁹⁷ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 249-254.

⁴⁹⁸ Vgl. ebd., S. 254.

Tabelle 17: Marktabdeckungsstrategien im Student Recruitment
Quelle: (In Anlehnung an: Meffert und Bruhn 2006, S. 236)

Marktabdeckungsstrategie	
Strategie	Strategieinhalte
Typ 1	Die Hochschule bietet sämtlichen Zielgruppen eine breite Palette von Hochschuldienstleistungen an und bedient sich mehrerer alternativer Hochschuldienstleistungserstellungsprozesse (Gesamtmarktstrategie).
Typ 2	Die Hochschule bietet sämtlichen Zielgruppen die Möglichkeit, alle Hochschuldienstleistungen bei einer engen Abdeckung des Hochschuldienstleistungserstellungsprozesses an.
Typ 3	Entlang der Hochschuldienstleistungsachse nimmt die Hochschule eine enge Auswahl vor. Diese wird den Zielgruppen über ein breites Netz an Hochschuldienstleistungserstellungsprozessen angeboten.
Typ 4	Bei der Spezialisierung auf eine Zielgruppe werden alle Hochschuldienstleistungen über eine breite Palette von Hochschuldienstleistungserstellungsprozessen angeboten.
Typ 5	Die Hochschule bietet eine Hochschuldienstleistung über einen Hochschuldienstleistungserstellungsprozess an alle Zielgruppen.
Typ 6	Eine Hochschuldienstleistung wird einer Zielgruppe über alle Hochschuldienstleistungserstellungsprozesse angeboten.
Typ 7	Die Hochschule spezialisiert sich auf eine Zielgruppe, der alle Hochschuldienstleistungen über einen Hochschuldienstleistungsprozess angeboten werden.
Typ 8	Die Hochschule konzentriert sich auf eine Zielgruppe-Hochschuldienstleistung-Hochschuldienstleistungserstellungsprozess-Kombination (Nischenstrategie).

Es ist zu prüfen, welche marktfeldstrategischen Optionen für eine Hochschule optimal sind. Dies kann durch eine hochschulindividuelle Auswahlanalyse geschehen. Hierin wird überprüft, inwieweit mit bestimmten Marktabdeckungsgraden intendierte Erfolgspositionen im Hochschulsektor erreicht werden können. Durch die sich anschließenden hochschulbezogenen Wahl der Marktabdeckungsstrategie hat die Hochschule zu prüfen, welche Strategie den besten „fit“ zu ihren Ressourcen darstellt.

Eine Timingstrategie kennzeichnet die Planung und Realisation des Markteintrittszeitpunktes einer Hochschule.⁴⁹⁹ Sie dient der Koordination zwischen der Hochschul- und Marktdimension einer Innovation.⁵⁰⁰ In diesem Sinne wird in der Literatur in Anlehnung an Abells Konzept des strategischen Fensters von einem „*Strategic Entry Window*“⁵⁰¹ bzw. „*Window of Opportunities*“⁵⁰² gesprochen. Neben dieser theoretischen Interpretation gründet die Bewertung des Timings als strategischem Schlüsselfaktor aus der Struktur der jungen Märkte, in die eingetreten wird. In der Literatur sind unterschiedliche Systematisierungen von Timingstrategien zu finden.⁵⁰³ Nach Schnaars, Remmerbach und Crawford werden die folgenden drei Grundtypen von Timingstrategien unterschieden:

- Pionierstrategie (diejenige Hochschule, die eine Dienstleistungsinnovation als erste vermarktet).
- frühe Folgerstrategie (eine Hochschule, die kurze Zeit nach dem Pionier in den Markt eintritt) sowie
- späte Folgerstrategie (eine Hochschule, die vergleichsweise spät in den Markt eintritt).⁵⁰⁴

Eine Abgrenzung der Grundtypen kann unter Bezugnahme auf die Lebenszyklusphase des Eintrittsmarktes und dem Strategieschwerpunkt zum Zeitpunkt des Markteintritts durchgeführt werden. Der Pionier tritt als erste Hochschule in einen entstehenden Markt ein. Hier gilt es, aufbauend auf den Besonderheiten des Abnehmerverhaltens bei Hochschuldienstleistungen, Möglichkeiten zur Risikoreduktion für Erstkäufer der Dienstleistung zu erzeugen (z. B. durch ein Schnupperstudium). Darüber hinaus wird in dieser Phase des Markteintritts versucht, möglichst viele positive Mund-zu-Mund-Kommunikationskontakte zu initiieren und damit den Diffusionsverlauf zu intensivieren. Der Dienstleistungspionier hat nach seinem

⁴⁹⁹ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 256.

⁵⁰⁰ Vgl. Dalrymple/Parsons 1994.

⁵⁰¹ Vgl. Mattson 1985.

⁵⁰² Vgl. Sommerlatte/Layg/Oene 1986.

⁵⁰³ Vgl. Remmerbach 1988.

⁵⁰⁴ Vgl. Schnaars 1986, Remmerbach 1988 und Crawford 1999.

Markteintritt das Bestreben, den Eintritt neuer Wettbewerber durch den Aufbau von Markteintrittsbarrieren abzuwenden.

Im Hochschulbereich sind hierbei die Verfügbarkeit eines dichten Dienstleistungsnetzes (Kundendienstsystem), der Einsatz von Kommunikationstechnologien sowie der Aufbau und die Auswertung einer Abnehmerdatenbank von besonderer Bedeutung.⁵⁰⁵ Das zentrale Problem der Pionierstrategie besteht vorwiegend in einer hohen Imitationsgeschwindigkeit, die aus den eingeschränkten Möglichkeiten zur Absicherung von Innovationsvorsprüngen resultiert.

Der frühe Folger tritt nach dem Pionier in den Markt ein. Er strebt dabei ebenfalls einen möglichst frühen Markteintritt an, ist dabei jedoch entweder langsamer bei der Entwicklung einer Innovation oder er imitiert aufgrund mangelnder eigener Innovationsfähigkeit das Angebot des Pioniers.

Die Imitation kann auch eine gezielte Strategie darstellen, um eigene Entwicklungskosten gering zu halten und bei der Imitation zeitliche Nachteile des späten Eintritts durch niedrige Preise auszugleichen. Niedrigere Preise lassen sich möglicherweise durch geringere erforderliche Investitionen der Imitation gegenüber der Innovation umsetzen.⁵⁰⁶

Die Take-off-Phase des Marktes bestimmt die Grenze des theoretisch möglichen Eintrittskontinuums. Damit stehen frühen Folgern alternative Eintrittsschwerpunkte in einem begrenzten Zeitraum zur Auswahl. Der Strategieschwerpunkt des frühen Folgers determiniert zugleich den Neustrukturierungs-Zeitpunkt auf der Anbieterseite. Hierbei ist es unwesentlich, ob sich die Neustrukturierung der Konkurrenzsituation in einem Tolerieren, Kooperieren oder im Extremfall in einem Verdrängungswettbewerb vollzieht. In jedem Fall tritt eine Veränderung der Wettbewerbssituation ein, zumal die Marktpositionen der einzelnen Wettbewerber in der Regel noch nicht unwiderruflich verteilt sind.⁵⁰⁷

Als Besonderheit des Hochschulmarktes ist hervorzuheben, dass durch die Heterogenität des externen Faktors eine beschränkte Standardisierbarkeit von Potenzialen, Prozessen und Dienstleistungsergebnissen besteht. Aus diesem Grunde lassen sich die Leistungen der ein-

⁵⁰⁵ Vgl. Heskett 1986, S. 107.

⁵⁰⁶ Vgl. Pfahler/Böhnlein 2004, S. 478.

⁵⁰⁷ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 256-259.

zelen Wettbewerber nicht immer miteinander vergleichen und stellen sich dem Abnehmer unter Umständen gleichfalls als unterschiedliche Leistungen dar.⁵⁰⁸

Der späte Folger tritt nach dem frühen Folger frühestens nach Erreichen der Take-off-Phase in den Markt ein. In Analogie zu den obigen Ausführungen bestimmt sich der Eintrittszeitpunkt aus der Neustrukturierung des Wettbewerbs. Der späte Folger kann auf bereits etablierte Standards zurückgreifen und hat keine Markterschließungskosten mehr zu tragen. Wie beim frühen Folger kann diese Strategie einerseits auf mangelnde eigene Innovationsfähigkeit zurückzuführen sein.⁵⁰⁹

Andererseits ist es denkbar, die Strategie eines späten Folgers zu wählen, um zunächst die Marktentwicklung zu beobachten und folglich vor einem Eintritt die Rentabilität der Investitionen besser prognostizieren zu können. So werden die Risiken des Scheiterns einer Innovation vermieden, da die Investitionen für den Markteintritt erst getätigt werden, wenn abzusehen ist, dass die für eine bestimmte Rentabilität erforderliche Größe des Marktes erreicht wird. Gerade im Hochschulbereich ist allerdings zu beachten, dass beträchtliche Anstrengungen erforderlich sind, um bestehende Präferenzstrukturen aufzubrechen. Insgesamt lassen sich deutliche Unterschiede beim Einsatz von Timingstrategien im Dienstleistungs- gegenüber dem Konsumgütermarketing identifizieren. Während im Konsumgütermarketing das Bestehen von technischen oder produktbezogenen Standards eine besonders zentrale Rolle spielt und sich damit in vielen Fällen eine Folgerstrategie anbietet, sind im Hochschulmarketing die Konsumentenpräferenzen von entscheidender Bedeutung. Damit empfiehlt sich in vielen Fällen ein früher Markteintritt, um die entstehenden Abnehmerpräferenzen als entscheidende Markteintrittsbarrieren gegenüber den Folgern nutzen können.⁵¹⁰

⁵⁰⁸ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 256-259.

⁵⁰⁹ Vgl. ebd.

⁵¹⁰ Vgl. ebd..

4.2.6 Marktteilnehmerstrategien

Durch Marktteilnehmerstrategien werden grundsätzliche Verhaltensweisen gegenüber den Marktteilnehmern festgelegt und der Grad der Bearbeitung von Marktsegmenten näher bestimmt.⁵¹¹ Als Strategien der Marktbearbeitung können Hochschulen Strategien der undifferenzierten und differenzierten Marktbearbeitung sowie eine Segment-of-One-Strategie verfolgen.⁵¹²

Diese Strategien werden herkömmlicherweise für den gesamten bearbeiteten Markt determiniert. Allerdings erscheint es im Relationshipmarketing sinnvoll, diese Strategien für unterschiedliche Phasen des Studierendenbeziehungslebenszyklus variierend einzusetzen. Dies schließt allerdings ein, dass eine Hochschule die Voraussetzung für sämtliche drei Strategietypen schafft. Bei einer undifferenzierten Marktbearbeitung werden Standarddienstleistungen angeboten, die sich an den typischen Erwartungen der Zielgruppe der zukünftigen Studierenden orientieren.⁵¹³

Es wird folglich auf die Gemeinsamkeiten der Zielgruppe abgestellt. Eine undifferenzierte Marktbearbeitung ermöglicht hauptsächlich eine gleich bleibende Qualität und eine Kostenminimierung. In der Studierendenakquisitionsphase können Bindungsinstrumente auf „*Gesamkundenebene*“ eingesetzt werden.⁵¹⁴ Eine differenzierte Marktbearbeitung berücksichtigt die Unterschiede zwischen verschiedenen Zielgruppen der Hochschule im Hinblick auf ihre „*Kundenbedürfnisse*.“⁵¹⁵

Die Differenzierung kann dabei die gesamten Marketinginstrumente betreffen. In der Studierendenakquisitionsphase lässt sich eine differenzierte Marktbearbeitung durch die Ansprache potenzieller Studierender durch Zielgruppenkommunikation umsetzen.⁵¹⁶ Die Segment-of-One-Strategie stellt eine Sonderform der differenzierten Marktbearbeitung dar, indem die Marketingaktivitäten an den Bedürfnissen des einzelnen zukünftigen Studierenden ausgerich-

⁵¹¹ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 175.

⁵¹² Vgl. Kotler 1967 und Meffert/Bruhn 2006.

⁵¹³ Vgl. Meffert 2005.

⁵¹⁴ Vgl. Bruhn 2001, S. 135.

⁵¹⁵ Vgl. Meffert 2005.

⁵¹⁶ Vgl. Bruhn 2001, S. 135.

tet werden.⁵¹⁷ Für jede Studierendenbeziehung erfolgt eine differenzierte Vorgehensweise durch das Relationshipmarketing. In der Studierendenakquisitionsphase können gezielte Angebote an High Potenzials formuliert werden.⁵¹⁸

Tabelle 18: Marktteilnehmerstrategien im Student Recruitment

Quelle: (In Anlehnung an: Bruhn 2001, S. 135)

Lebenszyklusphase	Studierendengewinnung
Marktbearbeitungsstrategie	
Undifferenzierte Marktbearbeitung	Ansprache potenzieller Studierender durch Massenkommunikation
Differenzierte Marktbearbeitung	Ansprache potenzieller durch Zielgruppenkommunikation
Segment-of-One-Strategie	Gezielte Ansprache für High Potenzials

Neben der generellen Marktbearbeitung können Hochschulen auf der Ebene des einzelnen Studierenden verschiedene Strategien der Beziehungsbearbeitung verfolgen. Im Gegensatz zur Marktbearbeitung wird demnach für jede Studierendenbeziehung einzeln entschieden, welche Strategie verfolgt werden sollte. Hierbei geht es folglich um die strategische Ausrichtung des Relationshipmarketings hinsichtlich der einzelnen Studierendenbeziehung. Es können die Grundtypen der aktiven und reaktiven Beziehungsbearbeitung unterschieden werden.⁵¹⁹

Im Rahmen der aktiven Beziehungsbearbeitung bemüht sich die Hochschule permanent, ihre Beziehung zu zukünftigen Studierenden zu steuern. Ein Indikator für eine aktive Beziehungsbearbeitung kann beispielsweise die konsequente Planung von Studierendenbeziehungen sein, indem für die jeweiligen Beziehungen konkrete Ziele gesetzt werden, die innerhalb einer bestimmten Zeitdauer zu realisieren sind. Werden diese Ziele nicht realisiert, wird der zukünftige Studierende einem weniger stark bearbeiteten Studierenden-/Beziehungsmanagement zu-

⁵¹⁷ Vgl. Meffert/Bruhn 2006.
⁵¹⁸ Vgl. Bruhn 2001, S. 136.
⁵¹⁹ Vgl. ebd., S. 136-138.

geordnet. In Abhängigkeit vom Grad der Individualisierung einer Beziehung lassen sich hierbei drei grundsätzliche Strategien unterscheiden:

- Bei der Beziehungsstandardisierung werden sämtliche Studierendenbeziehungen in gleicher Weise gesteuert. Es erfolgt keine Differenzierung verschiedener Zielgruppen.
- Die Beziehungsindividualisierung ist durch eine vollkommen individuelle Ausrichtung der einzelnen Studierendenbeziehung gekennzeichnet. Die Hochschule verhält sich in jeglicher Hinsicht gemäß den Bedürfnissen der zukünftigen Studierenden.
- Im Rahmen der standardisierten Beziehungsindividualisierung werden die Studierendenbeziehungen so gestaltet, dass sie aus Sicht des einzelnen Studierenden individuell sind. Allerdings erfolgt diese Individualisierung in standardisierter Form.⁵²⁰

Im Gegensatz zur aktiven Beziehungsarbeit greift die Hochschule bei der reaktiven Beziehungsarbeit nur als Erwiderung bestimmter Anlässe in den Beziehungsverlauf ein. Grundannahme hierbei ist, dass jede Studierendenbeziehung einem normalen Beziehungsverlauf folgt. Verändern sich die Parameter des Beziehungsverlaufs, nimmt die Hochschule Steuerungen an der Studierendenbeziehung vor. Die entsprechenden Anlässe können in folgende Gruppen eingeteilt werden:

- Beziehungsunabhängige Anlässe: Der Beziehungsverlauf kann durch Aspekte beeinflusst werden, die nicht auf die Studierendenbeziehung zurückzuführen sind. Zumeist handelt es sich hierbei um Merkmale, die sich im Vergleich zum bisherigen Beziehungsverlauf verändern. Hierbei ist sowohl eine positive als auch eine negative Veränderung der Studierendenmerkmale denkbar. Aufgrund dieser veränderten Merkmale verändert das Unternehmen seine Aktivitäten gegenüber dem entsprechenden Studierenden.

⁵²⁰ Vgl. Bruhn 2001, S. 136.

- Beziehungsdeterminierende Anlässe: Daneben kann der Verlauf einer Studierendenbeziehung durch Aspekte beeinflusst werden, die mit der Beziehung in direktem Zusammenhang stehen. Auch hier sind positive und negative Anlässe möglich. In Abhängigkeit vom Anlass ergreift die Hochschule auch bei den beziehungs determinierenden Anlässe entsprechende Maßnahmen.

Die Art der Beziehungsbearbeitung muss nicht generell festgelegt sein. So kann zwischen den beiden Strategietypen zum einen im Zeitablauf abgewechselt werden. Zum anderen können in Abhängigkeit von bestimmten Studierendenmerkmalen unterschiedliche Strategien für verschiedene Zielgruppen Einsatz finden.⁵²¹

Auch wenn Kundenbeziehungen im Zentrum des Relationshipmarketings stehen, sollten Hochschulen im Rahmen ihrer strategischen Student-Recruitment-Konzepte ihr Verhalten gegenüber den übrigen Anspruchsgruppen planen, zu denen vor allem die Konkurrenzhochschulen und das gesellschaftliche Umfeld zählen. Im Rahmen einer wettbewerbsgerichteten Verhaltensstrategie werden die spezifischen Verhaltensweisen der Hochschule gegenüber ihren Konkurrenten festgelegt. Eine Systematisierung wettbewerbsgerichteter Strategien kann anhand von zwei Dimensionen vorgenommen werden.⁵²²

- Die erste Dimension unterscheidet zwischen innovativen, eher aktivem und initiativem (eher passivem) Verhalten der Hochschule.⁵²³
- Die zweite Dimension unterscheidet zwischen wettbewerbsvermeidendem und wettbewerbsstellendem Verhalten. Hier kommen vor allem jene Kriterien zur Anwendung, die in der Literatur unter den Aspekten des offensiven und defensiven Verhaltens diskutiert werden.⁵²⁴

Bei einer Kombination der beiden aufgezeigten Verhaltensdimensionen lassen sich vier wettbewerbsgerichtete Verhaltensstrategien für Hochschulen ableiten:

⁵²¹ Vgl. Bruhn 2001, S. 136-138.

⁵²² Vgl. Meffert 2005.

⁵²³ Vgl. Miller/Friesen 1982, Murray 1984 und Magyar/Magyar 1987.

⁵²⁴ Vgl. Eaton 1987 und Meffert 1994.

- passiv/wettbewerbsstellend: Kooperationsstrategie,
- aktiv/wettbewerbsstellend: Konfliktstrategie,
- aktiv/wettbewerbsvermeidend: Ausweichstrategie sowie
- passiv/wettbewerbsvermeidend: Anpassungsstrategie.⁵²⁵

Das Relationshipmarketing richtet sich außerdem an weitere Anspruchsgruppen der Hochschule, wie z. B. Politik, Gesellschaft oder Kapitalmarkt. Zusammenfassend lassen sich diese Gruppierungen dem gesellschaftlichen Umfeld der Hochschule zuordnen.⁵²⁶ Gegenüber dem Hochschulumfeld bestehen die folgenden grundsätzlichen Strategietypen:⁵²⁷

- Die Innovationsstrategie ist durch ein proaktives Verhalten der Hochschule gekennzeichnet. Auf gesellschaftliche Ansprüche wird in einem frühen Stadium eingegangen und es werden innovative Lösungsansätze erarbeitet.
- Legt eine Hochschule eine Anpassungsstrategie zugrunde, ist eine abwartende Haltung anzutreffen. Die Hochschule reagiert erst, wenn ihr keine andere Möglichkeit mehr offen steht.
- Bei der Widerstandsstrategie wird das gegenwärtige Verhalten beibehalten. Es wird kein Beitrag zur Problemlösung geliefert.
- Durch eine Ausweichstrategie versucht eine Hochschule, sich den gesellschaftlichen Forderungen zu entziehen.
- Noch weit reichender ist die Rückzugsstrategie als völlige Aufgabe eines Geschäftsfeldes aufgrund des gesellschaftlichen Drucks.
- Abschließend ist eine Passivitätsstrategie dadurch gekennzeichnet, dass die Hochschule auf Vorwürfe der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen nicht reagiert.⁵²⁸

⁵²⁵ Vgl. Bruhn 2001, S. 138-139.

⁵²⁶ Vgl. Meffert 2005.

⁵²⁷ Vgl. Krüger 1974, Stitzel 1976, Dyllik 1989, Kirchgeorg 1990 und Meffert 2005.

⁵²⁸ Vgl. Bruhn 2001, S. 139-140.

Tabelle 19: Strategieoptionen im Student Recruitment

Quelle: (In Anlehnung an: Meffert und Bruhn 2006, S. 227)

Hochschulstrategien	Normstrategien		- Behauptungsstrategie		- Wachstumsstrategie		- Rückzugsstrategie	
Geschäftsfeldstrategien	Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder		- Funktionen		- Technologien		- Kundenzielgruppen	
	Marktfeldstrategien		- Marktdurchdringung		- Marktentwicklung		- Dienstleistungsentwicklung	
	Wettbewerbsvorteilsstrategien		- Qualitätsvorteil	- Innovationsvorteil	- Markierungsvorteil	- Programmbreitenvorteil	- Kostenvorteil	- Zeitvorteil
	Marktabdeckungsstrategien		- Gesamtmarkt		- \leftrightarrow		- Nische	
	Timingstrategien		- Pionier		- \leftrightarrow		- Folger	
Marktteilnehmerstrategien	Marktbearbeitungsstrategien		- Undifferenziert		- Differenziert		- Segment of One	
	Kundenstrategien		- Kundengewinnung		- Kundenbindung		- Kundenrückgewinnung	
	Verhaltensstrategien	Abnehmergerichtet	- Präferenzstrategien		- \leftrightarrow		- Preis-Mengen-Strategien	
		Wettbewerbsgerichtet	- Ausweichen		- Kooperation		- Konflikt	
		Umfeldgerichtet	- Innovation	- Anpassung	- Widerstand	- Ausweichen	- Rückzug	- Passivität
Marketinginstrumentenstrategien	- Leistungs-politik		- Preis-politik		- Kommunikations-politik		Distribution-politik	

4.3 Student-Recruitment-Implementierung

Innerhalb der Student-Recruitment-Implementierung sind auf Grundlage der Analyse der Student-Recruitment-Situation und der – darauf aufbauenden – strategischen Planung die Marketinginstrumente hinsichtlich ihres zielgerichteten Einsatzes festzulegen. Grundsätzlich kann eine Systematisierung der Marketinginstrumente in die vier Mixbereiche, die sogenannten vier P's: Leistungspolitik (product), Preispolitik (price), Distributionspolitik (place) und Kommunikationspolitik (promotion) vorgenommen werden.⁵²⁹

In der Literatur des Dienstleistungsmarketings besteht keine Einigkeit darüber, ob diese klassische Systematisierung deckungsgleich auf den Dienstleistungsbereich übertragen werden kann. In der deutschen Literatur wird diese Systematisierung häufig vom Sachgüter- auf den Dienstleistungsbereich transferiert.⁵³⁰ Zahlreiche Autoren, vorrangig in den USA, vertreten jedoch die Auffassung, dass die Kategorisierung in die aufgezeigten klassischen Mixbereiche den Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings nicht gerecht wird. In diesem Zusammenhang wird im Dienstleistungsmarketing eine Erweiterung des Marketing-Mix' um die Bereiche Personalpolitik (Personnel), Ausstattungspolitik (Physical Facilities) und Prozesspolitik (Process) diskutiert.

Gegen eine solche weite Fassung des Dienstleistungs-Marketing-Mix' spricht die klassische Marketingdefinition, die lediglich Aktivitäten zur Verhaltensbeeinflussung der zukünftigen Studierenden berücksichtigt.⁵³¹ Meffert und Bruhn halten jedoch nur die Integration der Personalpolitik in den Marketing-Mix eines Dienstleisters für sinnvoll, da es sich bei der Ausstattungs- und Prozesspolitik um keine Aktivitäten zur Verhaltensbeeinflussung externer Anspruchsgruppen handelt.⁵³² Dieser Auffassung soll hier gefolgt werden, da das Student Recruitment als Schnittmenge aus strategischem Marketing und dem strategischen Enrollment-

⁵²⁹ Vgl. Hilke 1984, Heskett 1988 und Scheuch 2002.

⁵³⁰ Vgl. Corsten 2001, S. 349.

⁵³¹ Vgl. Meffert 2005.

⁵³² Vgl. Meffert 2005 und Meffert/Bruhn 2006, S. 387-389.

Management-Konzept betrachtet wird und durch letzteres mitunter aus hochschulorganisatorischer Perspektive betrachtet wird.⁵³³

Im Relationshipmarketing bietet es sich bei einer beziehungsorientierten Gestaltung des Student Recruitments an, die Marketinginstrumente anhand der Phasen des Studierendenbeziehungslebenszyklus als zweiter Dimension zu strukturieren. Maßnahmen aus allen Marketing-Mixbereichen können in der Anbahnungsphase einer Studierendenbeziehung sinnvoll sein. Es ist demnach notwendig, zu eruieren, welche Maßnahmen der 4 P's zur Erfüllung des Studierendenakquisitionsmanagements (Phasen der Anbahnung und der Sozialisation) eingesetzt werden können. Darüber hinaus existieren phasenunabhängige Instrumente des Qualitätsmanagements und der internen Studierendenorientierung, die zum Aufbau, zur Gestaltung und zur Intensivierung von Studierendenbeziehungen notwendig sind.

Die Kernphase der Studierendenakquisition besteht aus der Anbahnungsphase und der Sozialisationsphase. In der Anbahnungsphase hatten die Hochschule und der Studierende noch keinen Kontakt zueinander. Die Hochschule strebt einen Kontakt zu potenziellen Studierenden an, um diese als Studierende zu gewinnen und somit eine Studierendenbeziehung zu initiieren. In dieser Phase kommen dem Student Recruitment daher folgende Aufgaben zu, aus denen sich einzusetzende Maßnahmen in dieser Phase ableiten lassen:

- Überzeugung des potenziellen Studierenden: ein zukünftiger Studierender erhält zahlreiche Informationen von unterschiedlichen Hochschulen der entsprechenden Leistungskategorie. Aufgrund der oft anzutreffenden Informationsasymmetrie des potenziellen Studierenden gegenüber der Hochschule fällt es diesem häufig schwer, die rezipierten Informationen richtig einzuordnen. Deshalb sollte eine Hochschule versuchen, den potenziellen Studierenden davon zu überzeugen, dass die Hochschuldienstleistungen am besten zu seiner Bedürfnisbefriedigung beitragen können.

⁵³³ Im Kern findet bei einer Erweiterung des klassischen Instrumentestrategien des Marketingmix' um die Elemente Personal-, Ausstattungs- und Prozesspolitik nur eine Unterordnung von primären und unterstützenden Aktivitäten innerhalb der Wertkette von Hochschulen statt. Jedoch verdeutlicht dies zugleich die Notwendigkeit einer funktionenübergreifenden Integration von Wertaktivitäten im Student Recruitment. Vgl. Meffert 2005, S. 1167.

- Stimulierung des potenziellen Studierenden: Weiterhin ist es erforderlich, den potenziellen Studierenden zur Inanspruchnahme der Hochschuldienstleistungen zu stimulieren. Wenn es gelungen ist, den potenziellen Studierenden von der Zweckmäßigkeit der Hochschuldienstleistungen zu überzeugen, müssen ihm Anreize geliefert werden, mit der Hochschule in Kontakt zu treten und die Leistungen erstmals zu nutzen.⁵³⁴

Eine Überzeugung des potenziellen Studierenden kann durch verschiedene Marketingmaßnahmen sichergestellt werden. Da es in der Studierendenakquisitionsphase darum geht, die Fähigkeit der Hochschule zur Befriedigung der Studierendenbedürfnisse zu dokumentieren, betreffen die entsprechenden Maßnahmen vor allem ein Erwartungsmanagement.⁵³⁵ Durch die Steuerung der Erwartungen der potenziellen Studierenden wird diesen eine bessere Vorstellung von den angebotenen Hochschulleistungen ermöglicht. Auf diese Weise wird ein Perspektivwechsel von einem Inside-out-orientierten hin zu einem Outside-in-orientierten Marketing unterstützt. Hierbei kommt der Kommunikationspolitik eine zentrale Bedeutung zu, indem über eine Push- als auch eine Pull-Kommunikation Überzeugungsarbeit geleistet wird.

Durch die Push-Kommunikation stellt eine Hochschule von sich aus Informationen bereit, während innerhalb der Pull-Kommunikation eine Kommunikation nach den Wünschen der potenziellen Studierenden durchgeführt wird. Eine Überzeugung der potenziellen Studierenden ist direkt oder indirekt möglich. Im Gegensatz zur indirekten Überzeugung steht bei der direkten Überzeugung die Hochschuldienstleistung an sich im Mittelpunkt der Aktivitäten einer Hochschule.

Daneben können Überzeugungsaktivitäten danach unterschieden werden, ob sie in Form eines Versprechens der Hochschule oder einer Empfehlung mehr oder weniger unabhängiger Dritter erfolgt. Da Empfehlungen nicht direkt von der Hochschule ausgesprochen werden, dienen entsprechende Maßnahmen einer Empfehlungsfundierung, indem Dritte zu Weiterempfehlung angeregt werden. Durch die Gegenüberstellung dieser beider Dimensionen ergibt sich eine mögliche Strukturierung von Überzeugungsaktivitäten nach den folgenden vier Instrumentengruppen:

⁵³⁴ Vgl. Bruhn 2001, S. 143-146.

⁵³⁵ Vgl. Bruhn 2000.

- direkte Versprechen,
- indirekte Versprechen,
- direkte Empfehlungsfundierung sowie
- indirekte Empfehlungsfundierung.

Durch direkte Versprechen kommuniziert die Hochschule gegenüber dem potenziellen Studierenden leistungsbezogene Aspekte, die diesen von der Leistungsfähigkeit der Hochschule überzeugen sollen. Weiterhin sind direkte Versprechen durch eine leistungsbezogene Kommunikation möglich. Hauptsächlich im Rahmen der Werbung, aber auch der Distribution, werden durch Hochschulen häufig Versprechen gegenüber den potenziellen Studierenden im Hinblick auf die Hochschulleistungen getätigt. Wenn es der Hochschule gelingt, im Rahmen dieser Kommunikationsaktivitäten glaubwürdig zu wirken, kann der potenzielle Studierende von den Hochschulleistungen überzeugt werden.⁵³⁶

Die Art der Kommunikation unterscheidet sich jedoch nach Leistungstypen. Je intangibler eine Dienstleistung ist, umso schwieriger ist es, konkrete Leistungsmerkmale zu kommunizieren. Bei indirekten Versprechen steht nicht die Leistung an sich im Mittelpunkt des Versprechens. Vielmehr soll der potenzielle Studierende durch andere Aspekte des Hochschulangebots von deren Leistungsfähigkeit überzeugt werden. Indirekte Versprechen können in Form nicht leistungsbezogener Kommunikation erfolgen.⁵³⁷

So sollen die potenziellen Studierenden durch ein Sponsoring exklusiver Gesponserter von der Exklusivität der Hochschule und ihrer Leistungen überzeugt werden.⁵³⁸ Letztendlich können auch durch die Preisfestlegung indirekte Versprechen abgegeben werden. Durch dessen Funktion als Qualitätsindikator dient die Höhe des Preises für die potenziellen Studierenden oft als ein Maßstab für die, von der Hochschule zu erwartende, Qualität.⁵³⁹ In Bezug auf die leistungsbezogenen Unterschiede wird eine nichtleistungsbezogene Kommunikation hauptsächlich bei Individualleistungen wegen ihrer schwierigen Beurteilbarkeit und Nachvollzieh-

⁵³⁶ Vgl. Bruhn 2001, S. 146-149.

⁵³⁷ Vgl. ebd.

⁵³⁸ Vgl. Bruhn 1998.

⁵³⁹ Vgl. Meffert/Bruhn 2006.

barkeit eingesetzt. Im Rahmen der direkten Empfehlungsfundierung soll die direkte Weiterempfehlung der Dienstleistungen einer Hochschule durch Dritte an potenzielle Studierende unterstützt werden, d. h. die Dritten werden direkt zur Herausstellung der Hochschuldienstleistungen aufgefordert. Dies kann durch Weiterempfehlung im Rahmen der Mund-zu-Mund-Kommunikation von gegenwärtigen Studierenden der Hochschule gegenüber Freunden, Bekannten oder Familienangehörigen geschehen.⁵⁴⁰

Im Gegensatz dazu werden bei der indirekten Empfehlungsfundierung die entsprechenden Dritten nicht direkt zur Weiterempfehlung aufgefordert. Dennoch werden auch hier Voraussetzungen dafür geschaffen, dass professionelle oder private Weiterempfehler Anlass dazu haben, die Hochschulleistungen gegenüber potenziellen Studierenden hervorzuheben. Dies kann beispielsweise durch entsprechende Public Relations geschehen, indem Experten auf dem Gebiet der Hochschuldienstleistungen, z. B. in Fachzeitschriften, kontinuierlich über die Hochschulaktivitäten informiert werden.⁵⁴¹

Generell dient die Sicherstellung einer hohen Qualität bei gegenwärtigen Studierenden der Ermöglichung einer positiven Mund-zu-Mund-Kommunikation durch diese. Letztendlich kann eine Förderung der Kommunikation zwischen potenziellen Studierenden Weiterempfehlungen unterstützen. Empfehlungen sind generell bei Individualleistungen ein bedeutender Entscheidungsfaktor bei den potenziellen Studierenden. Grund hierfür ist die geringe Beurteilbarkeit dieser Leistungen. Ein zukünftiger Studierender vertraut dabei Empfehlungen eher als der Kommunikation der Hochschule selbst.⁵⁴²

Neben der Überzeugung der potenziellen Studierenden müssen Hochschulen diese in der Anbahnungsphase zur Inanspruchnahme der Hochschuldienstleistungen stimulieren. Maßnahmen der Stimulierung der zukünftigen Studierenden können hierbei kurz- oder langfristigen Charakter haben. Bei kurzfristigem Charakter dienen sie der Erzeugung einer einzelnen Transaktion (z. B. durch Verkaufsförderung am Point of Sale). Bei langfristiger Orientierung stellen sie auf den Aufbau einer Studierendenbeziehung ab, d. h. auf mehrmalige Transaktionen des potenziellen Studierenden mit einer Hochschule. Zum anderen kann eine Stimulie-

⁵⁴⁰ Vgl. Richins 1983 und Haywood 1989.

⁵⁴¹ Vgl. Bruhn 2001, S. 49-50.

⁵⁴² Vgl. ebd.

rung direkt oder indirekt erfolgen. Eine direkte Stimulierung spricht den potenziellen Studierenden konkret auf die Inanspruchnahme der Hochschuldienstleistungen an, während bei der indirekten Stimulierung Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass der potenzielle Studierende zur Aufnahme eines Studiums stimuliert werden kann. Hiernach kann eine mögliche Strukturierung von Stimulierungsmaßnahmen zu einer Unterscheidung der folgenden Instrumentengruppen führen:

- direkte Kurzfriststimulierung,
- indirekte Kurzfriststimulierung,
- direkte Langfriststimulierung und
- indirekte Langfriststimulierung.

Bei der direkten Kurzfriststimulierung wird der potenzielle Studierende direkt zur Leistungsanspruchnahme aufgefordert, bezogen auf eine einzelne Leistungstransaktion. Dies kann z. B. durch Sonderangebote erfolgen, die oft über einen begrenzten Zeitraum die Hochschulleistungen zu einem günstigeren Preis bewerben. Ähnlich wirken Direct Mailings, in denen der zukünftige Studierende zur Inanspruchnahme einer bestimmten Hochschuldienstleistung konkret aufgefordert wird.⁵⁴³

Eine indirekte Kurzfriststimulierung fordert den potenziellen Studierenden nicht unmittelbar zur Inanspruchnahme auf, schafft jedoch die Voraussetzungen, dass der zukünftige Studierende zur Inanspruchnahme von zumindest Einzelhochschuldienstleistungen stimuliert werden kann. Beispielsweise ist eine Hochschuldienstleistungsstandardisierung bei der Beurteilung der Hochschuldienstleistung durch den potenziellen Studierenden und der Vermarktung der Hochschuldienstleistung förderlich.⁵⁴⁴

Soll ein potenzieller Studierender durch die Hochschuldienstleistung selbst zu ihrer Inanspruchnahme stimuliert werden, können standardisierte Leistungen dazu beitragen, dass dieser zu einer Entscheidung für die Hochschuldienstleistung bereit ist. Im Hinblick auf leis-

⁵⁴³ Vgl. Dichtl 1998, S. 199.

⁵⁴⁴ Vgl. ebd.

tungstypenspezifische Unterschiede ist eine Leistungsstandardisierung insbesondere bei Standarddienstleistungen aufgrund ihrer geringen Komplexität und Heterogenität leichter umzusetzen. Im Rahmen der direkten Langfriststimulierung werden potenzielle Studierende unmittelbar dazu aufgefordert, eine Beziehung zu einer Hochschule einzugehen, indem sie die Hochschuldienstleistungen mehrmals in Anspruch nehmen bzw. mehrere Hochschuldienstleistungen in Anspruch nehmen sollen. Auch durch eine Leistungsbündelung kann ein potenzieller Studierender zum Eingehen einer Beziehung stimuliert werden.⁵⁴⁵

Durch eine indirekte Langfriststimulierung werden die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass der potenzielle Studierende eine Beziehung zu einer Hochschule eingehen kann. Ein gutes Internetangebot ist z. B. in diesem Zusammenhang relevant. Auch das Individualisierungspotenzial der Hochschuldienstleistungen kann zu seiner Wahl durch den potenziellen Studierenden beitragen.⁵⁴⁶

Die Sozialisationsphase beginnt, wenn Anbieter und Nachfrager in Kontakt miteinander getreten sind. In dieser Phase werden die Weichen für den folgenden Beziehungsverlauf gestellt. Ziel einer Hochschule muss es sein, den potenziellen Studierenden an ihre Dienstleistungen heranzuführen, damit er mit diesen vertraut und somit eine wahrscheinliche Abwanderung unwahrscheinlich wird. Folglich ist in der Sozialisationsphase die Aufgabe der Eingewöhnung des potenziellen Studierenden zu erfüllen.⁵⁴⁷

Mit Eingewöhnungsmaßnahmen wird sichergestellt, dass der potenzielle Studierende den Umgang mit den Hochschuldienstleistungen lernt und hierdurch Problemen im Lauf der Hochschuldienstleistungsnutzung vorgebeugt wird. Die Eingewöhnungsaktivitäten können einen direkten oder indirekten Leistungsbezug haben. Bei Maßnahmen mit direktem Leistungsbezug steht die Hochschuldienstleistung selbst im Mittelpunkt der Eingewöhnung. Maßnahmen mit indirektem Leistungsbezug hingegen betreffen Aspekte, welche die Hochschuldienstleistung selbst nur unmittelbar tangieren. Folglich können zwei Instrumentengruppen in der Sozialisationsphase unterschieden werden:

⁵⁴⁵ Vgl. Bruhn 2001, S. 151-152.

⁵⁴⁶ Vgl. ebd.

⁵⁴⁷ Vgl. ebd., S. 153.

- Eingewöhnung mit direktem Leistungsbezug und
- Eingewöhnung mit indirektem Leistungsbezug.

Die Eingewöhnung mit direktem Leistungsbezug dient der Gewöhnung des potenziellen Studierenden an die Hochschuldienstleistungen. Hier geht es darum, dem potenziellen Studierenden den Umgang mit den Hochschuldienstleistungen näher zu bringen und ihm bei möglichen Problemen zu helfen. Hierzu können zunächst „*Schulungen*“ eingesetzt werden, bei denen potenziellen Studierenden die Nutzung der Hochschuldienstleistungen erklärt wird. Auch durch gleich bleibende Hochschulmitarbeiter im Kontakt mit den potenziellen Studierenden werden diese an die Hochschuldienstleistungen gewöhnt, sodass schnell Vertrautheit hergestellt werden kann. Letztendlich können Hotlines dazu beitragen, dem potenziellen Studierenden im Falle von Problemen weiterzuhelfen.⁵⁴⁸

Im Internet werden in diesem Zusammenhang oft s. g. „*Frequently Asked Questions (FAQ)*“ beantwortet. Bei der Eingewöhnung mit indirektem Leistungsbezug werden potenzielle Studierende anhand nicht direkt leistungsbezogener Aspekte an die Hochschule herangeführt. Dadurch wird der potenzielle Studierende im Gegensatz zur Eingewöhnung mit direktem Leistungsbezug nicht an die Hochschuldienstleistungen gewöhnt, sondern vielmehr an die Hochschule als „*Geschäftspartner*“. Eine Eingewöhnung mit indirektem Leistungsbezug kann z. B. durch die Durchführung von Events (z. B. Tag der offenen Tür) erfolgen. Hierdurch wird ein nichtleistungsbezogener Kontakt zu potenziellen Studierenden hergestellt. Je mehr Kontakt der potenzielle Studierende mit der Hochschule hat, umso vertrauter wird der Umgang mit dieser, ihren Mitarbeitern und Dienstleistungen.⁵⁴⁹

Neben den Marketinginstrumenten, die in bestimmten Phasen des Studierendenbeziehungslebenszyklus angewendet werden, existieren Elemente des Relationshipmarketings, die einen phasenübergreifenden Charakter besitzen. Zu diesen zählen vorrangig:

⁵⁴⁸ Vgl. Bruhn 2001, S. 153.

⁵⁴⁹ Vgl. ebd.

- Qualitätsmanagement zur leistungsbezogenen Beziehungsunterstützung sowie
- interne Orientierung der potenziellen Studierenden zur personenbezogenen Beziehungsunterstützung.

Die phasenübergreifende Bedeutung dieser Maßnahmebereiche wird anhand der Betrachtung der Aufgaben in den verschiedenen Phasen des Studierendenbeziehungslebenszyklus deutlich. Demnach ist eine, durch das Qualitätsmanagement erzielbare, hohe Hochschuldienstleistungsqualität der Akquisition potenzieller Studierender und deren Bindung als Studierende und Alumni an eine Hochschule eine wesentliche Voraussetzung.⁵⁵⁰

Ein systematisches Qualitätsmanagement dient der Gewährleistung einer andauernden hohen Hochschuldienstleistungsqualität, die zentrale Voraussetzung für die Initiierung, den Aufbau und die Intensivierung von Studierendenbeziehungen ist. Qualitätsmanagement umfasst hierbei die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Ziele einer Hochschule, d. h. sämtliche Planungs-, Durchführungs- und Kontrollaktivitäten einer Hochschule, die auf die Sicherstellung einer hohen Dienstleistungsqualität abzielen. Im Zuge der Sicherstellung einer hohen Hochschuldienstleistungsqualität als übergeordnetes Ziel verfolgt das Qualitätsmanagement folgende Unterziele:

- Als intern-psychographische Ziele gelten die Schaffung eines Qualitätsbewusstseins, die Schaffung einer Orientierung an den potenziellen Studierenden und die Motivation der Hochschulmitarbeiter. Diese sind unerlässlich für den Ablauf erfolgreicher Studierendenbeziehungen.
- Zu den intern-ökonomischen Zielen zählen die Effizienzsteigerung im Prozessablauf und die Vermeidung von Fehlern. Diese Faktoren tragen zur erfolgreichen Gestaltung von Studierendenbeziehungen bei und beeinflussen somit die Profitabilität einer Studierendenbeziehung auf der Kostenseite.

⁵⁵⁰ Vgl. Bruhn 2001, S. 170-171.

- Den extern-psychologischen Zielen werden die Steigerung der Zufriedenheit der potenziellen Studierenden, die Verbesserung des Qualitätsimages und die Schaffung von Markteintrittsbarrieren subsumiert. Diese Aspekte sind die Basis für die Schaffung langfristiger Studierendenbeziehungen.
- Den extern-ökonomischen Zielen werden die Steigerung des Gewinns und des Marktanteils zugerechnet. Hierdurch unterstützt das Qualitätsmanagement die Umsetzung der Oberziele des Relationshipmarketing.⁵⁵¹

Nach dem s. g. „*Regelkreis des Qualitätsmanagements*“ werden dessen Instrumente gemäß den klassischen Managementaufgaben Planung, Durchführung und Kontrolle in verschiedene Phasen strukturiert:

- strategische Qualitätsplanung,
- Qualitätsumsetzung und
- Qualitätscontrolling.

Innerhalb der strategischen Qualitätsplanung gilt es, den grundsätzlichen Handlungsrahmen des Qualitätsmanagements und somit die qualitätsbezogene strategische Ausrichtung der Hochschule in Abstimmung mit der Hochschulstrategie festzulegen. Durch die Festlegung von Qualitätsgrundsätzen erfährt die Qualitätsstrategie eine Konkretisierung. Deren Formulierung bildet die Grundlage für die, in der Hochschule durchzuführenden, Qualitätsaktivitäten.⁵⁵²

Die Qualitätsrichtlinien sollten durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen sämtlichen Hochschulmitarbeitern transparent gemacht werden. Durch die strategische Verankerung des Qualitätsgedankens kann es Hochschulen gelingen, die Grundlage für den Aufbau und die Intensivierung profitabler Kundenbeziehungen zu schaffen. Im Rahmen der Qualitätsumsetzung wird die Qualitätsstrategie realisiert. Im Mittelpunkt dieser Umsetzung stehen die Quali-

⁵⁵¹ Vgl. Bruhn 2001, S. 170-171.

⁵⁵² Vgl. ebd., S. 171-172.

tätsanforderungen, die in der operativen Qualitätsplanung ermittelt, in der Qualitätslenkung realisiert und deren Erfüllung in der Qualitätsprüfung analysiert wird. Als flankierendes Element der Qualitätsumsetzung ist die Qualitätsmanagementdarlegung zu betrachten, die der Schaffung von in- und externen Vertrauen in die Qualitätsfähigkeit der Hochschule gilt, d. h. ihrer Fähigkeit, ihre Dienstleistungen gemäß den Anforderungen der potenziellen Studierenden zu erstellen. Durch die Qualitätsplanung wird somit eine Perspektivübernahme vollzogen, die ein elementares Prinzip des Relationshipmarketings darstellt.⁵⁵³

Durch die übrigen Phasen des Qualitätsmanagements wird sichergestellt, dass der potenzielle Studierende mit der Qualität der Hochschuldienstleistungen zufrieden und in der Folge daran interessiert ist, weiterhin das Studium an der Hochschule seiner Wahl fortzuführen. Gegenstand des Qualitätscontrollings ist die strategische Kontrolle der Qualitätsaktivitäten einer Hochschule. Das Qualitätsmanagement ist in allen Phasen des Studierendenbeziehungslebenszyklus unersetzlich. In der Phase der Studierendengewinnung ist ein positives Qualitätsimage ein entscheidender Faktor zur Aufnahme eines Studiums. Es kann nur durch konsequente Qualitätsmaßnahmen erreicht werden.⁵⁵⁴

Soll eine erfolgreiche Implementierung studierendenorientierter Konzepte vorgenommen werden, sind zunächst die Ziele der Strategieimplementierung festzulegen. Weil es sich bei der Steigerung der Beziehungsorientierung einer Hochschule um einen mehrstufigen Prozess handelt, verändern sich die Ziele innerhalb der einzelnen Prozessphasen. Während in der ersten Phase die Akzeptanzschaffung für die Notwendigkeit zur Steigerung der Beziehungsorientierung sowie die Informationsvermittlung an die Hochschulmitarbeiter im Vordergrund steht, wechselt die Zielsetzung in der zweiten Phase von der Initiierung zur Durchsetzung der Beziehungsorientierung.⁵⁵⁵

Ziel ist die Maßnahmeerarbeitung zur Verbesserung der Beziehungsorientierung der Hochschule und eine Festlegung konkreter Verantwortlichkeiten. Innerhalb der dritten Phase wird das Ziel verfolgt, die festgelegten Maßnahmen auf Hochschulabteilungen oder -projekte umzusetzen, Anpassungen vorzunehmen und den Umsetzungsfortschritt zu kontrollieren. Der Aufbau von Akzeptanz und Wissen bei den betroffenen Hochschulmitarbeitern ist eine der

⁵⁵³ Vgl. Bruhn 2001, S. 171-172.

⁵⁵⁴ Vgl. ebd.

⁵⁵⁵ Vgl. ebd., S. 181-182.

schwierigsten Aufgaben innerhalb des gesamten Prozesses. Damit verbunden sind folgende Unterziele:

- Kenntnisvermittlung über zum Relationshipmarketing und das damit zusammenhängende Implementierungsprojekt,
- Gewährleistung des Verständnisses des Projekts bei sämtlichen Personen sowie
- Erzielung einer hohen Einsatzbereitschaft auf allen Hierarchieebenen.⁵⁵⁶

Abschließend bezieht sich die Durchsetzungsphase auf die Spezifizierung der bisher noch sehr grob formulierten Konzeptbausteine und legt konkrete Schwerpunkte zur Verbesserung der Beziehungsorientierung fest. An der Umsetzung des Student-Recruitment-Konzepts sollten möglichst alle Hochschulmitarbeiter teilnehmen. Weiterhin werden in dieser Phase oft Anpassungen der Hochschulpotenziale erforderlich, wie z. B. in Form der Einführung von Datenbanksystemen, um eine stärkere Orientierung an den Studierendenbeziehungen zu gewährleisten. Bei der Festlegung von Implementierungszielen müssen auch Kosten- und Zeiteffekte berücksichtigt werden. Diese sollten im Vorfeld der Implementierung geklärt werden. Es ist beispielsweise zu prüfen, inwieweit die Integration externer Berater in den Implementierungsprozess vorteilhaft sein kann. Weiterhin sind Überlegungen anzustellen, ob eine vollständige Umstrukturierung bisheriger Informationssysteme notwendig ist oder ob lediglich eine Veränderung einzelner Informationselemente ausreichend sein kann.⁵⁵⁷

Nachfolgend werden die vier klassischen P's des Marketings des Dienstleistungslebensmarketings in Bezug auf ihre Bedeutung und Ausgestaltung innerhalb des Student Recruitments erläutert. Hierbei liegt der Schwerpunkt jedoch, hochschulpraktisch fundiert, eindeutig auf den kommunikationspolitischen Maßnahmen.

⁵⁵⁶ Vgl. Bruhn 2001, S. 181-182.

⁵⁵⁷ Vgl. ebd.

4.3.1 Leistungspolitik im Student Recruitment

Im Rahmen der Ausgestaltung der leistungspolitischen Marketinginstrumente einer Hochschule wird entschieden, welche Hochschuldienstleistungen, in welcher Qualität, wie am Markt anzubieten sind, um die Hochschul- und Student-Recruitment-Ziele bestmöglich zu erreichen.⁵⁵⁸ Die Leistungspolitik innerhalb des Student Recruitments betrifft somit sämtliche Entscheidungen, welche die Gestaltung des Leistungsangebots repräsentieren und die materieller oder immaterieller Natur sein können.⁵⁵⁹

Zur systematischen Regelung des Ablaufes der Leistungspolitik einer Hochschule kann der folgende Prozess der Leistungsplanung unterstellt werden. Die Situationsanalyse des Leistungsprogramms gibt Aufschluss darüber, inwieweit es Handlungsbedarf für Veränderungen des Programms gibt. Hierbei sind die Bedürfnisse der zukünftigen Studierenden, das Studienangebot der Wettbewerber, der Erfolg des eigenen Studienangebots sowie die Zusammenstellung des eigenen Leistungsprogramms zu berücksichtigen. Die Ziele der Leistungspolitik sind aus den Hochschulzielen und den Student-Recruitment-Zielen abzuleiten. Durch die Entwicklung leistungspolitischer Strategien wird festgelegt, auf welche Art und Weise die Ziele der Leistungspolitik zu erreichen sind.

Durch die Planung des Einsatzes der leistungspolitischen Instrumente wird definiert, wie die leistungspolitische Strategie umgesetzt wird. Hierbei sind im Kontext des Student Recruitments einer Hochschule die Leistungsprogrammpolitik, die Qualitätspolitik, die Markenpolitik und die Servicepolitik zu berücksichtigen. Bei der Bestimmung des Budgets der Leistungspolitik sind unterschiedliche Kostenbereiche zu berücksichtigen (beispielsweise Kosten für Marktforschungs- und Beratungsleistungen). Innerhalb der Kontrolle des Leistungsprogramms wird festgestellt, inwiefern die Ziele der Leistungspolitik erreicht wurden. Bei einer Nichtrealisierung von Zielen sind u. U. Anpassungsmaßnahmen vorzunehmen.⁵⁶⁰

Unter leistungspolitischen Zielen sind Sollzustände zu verstehen, welche die Wahl zwischen den Gebieten der Leistungspolitik zur Verfügung stehenden Möglichkeiten mit dem Ziel der

⁵⁵⁸ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 280.

⁵⁵⁹ Vgl. Bruhn 2004, S. 123a.

⁵⁶⁰ Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 362.

optimalen Zusammenstellung des Leistungsprogramms einer Hochschule bestimmen.⁵⁶¹ Diese orientieren sich dabei an den Oberzielen einer Hochschule und deren Student-Recruitment-Zielen. Im Falle der Leistungspolitik ist eine weitgehende Übereinstimmung mit den Hochschulzielen gegeben. Im Einzelnen sind die folgenden ökonomischen leistungspolitischen Zielsetzungen für das Student Recruitment von Bedeutung:

- Wachstumsziele hinsichtlich der Gewinnung von Studierenden,
- Erhaltungsziele hinsichtlich der Gewinnung von Studierenden sowie
- Kapazitätsauslastungsziele.

Neben den primär ökonomischen Zielen werden innerhalb der Leistungspolitik auch psychologische Zielsetzungen verfolgt:

- Profilierungsziele,
- Imageziele sowie
- Bekanntheitsziele.⁵⁶²

Durch die Immaterialität der Hochschuldienstleistungen ist die Entwicklung und Veränderung von Dienstleistungspotenzialen, -prozessen und -ergebnissen Gegenstand programmpolitischer Entscheidungen.⁵⁶³ Innerhalb leistungsprogrammpolitischer Entscheidungen im Hochschulbereich stehen die materielle und personelle Ausstattung, die Verrichtungs- bzw. Ablaufprogramme sowie die räumliche und zeitliche Planung der Dienstleistungskapazitäten im Vordergrund.⁵⁶⁴

Allgemein können die Hochschuldienstleistungen, die sich an die Zielgruppe der zukünftigen Studierenden richten, nach den leistungspolitischen Dimensionen der Lehre, der Forschung, des Studiums sowie der Transfer- und Infrastrukturleistungen differenziert werden. Die Ge-

⁵⁶¹ Vgl. Meffert 2005 und Becker 2001.

⁵⁶² Vgl. Meffert/Bruhn 2005, S. 363-364.

⁵⁶³ Vgl. Meyer 1994.

⁵⁶⁴ Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 365.

gestaltung der Lehre und des Studiums ist als zentrale Kernleistung einer Hochschule an Studierende.⁵⁶⁵

Hierbei werden zuerst Entscheidungen über die Programmbreite und -tiefe getroffen. Hinsichtlich der Programmbreite kann bestimmt werden, ob Hochschulen ein eher breites (Volluniversität) bereichsbezogenes (z. B. Technische Universität oder Musikhochschule) oder fächerbezogenes Angebot offerieren möchten. Determinanten der Programmtiefe sind vor allem in der Art der Abschlüsse (z. B. Bachelor, Master oder Diplom) sowie der Art der Studienform (Vollzeitstudium oder berufsbegleitendes Studium) zu sehen.⁵⁶⁶

Aus dienstleistungstheoretischer Sichtweise beeinflussen dabei Entscheidungen über die Lehrprogrammbreite und -tiefe vor allem die Potenzialqualität einer Institution. Die Auswahl der Studierenden sowie die Qualität der Lehre wirken sich auf die Prozessqualität aus und die Art der möglichen Abschlüsse sowie die Vermittelbarkeit am Arbeitsmarkt determinieren die Ergebnisqualität des Leistungsfaktors Lehre.⁵⁶⁷

Neben Lehre und Studium ist die Forschung eine zentrale Determinante der hochschulseitigen Leistungserstellung. Mit der Bereitstellung einer entsprechenden Infrastruktur für die Forschung werden hierbei Entscheidungen getroffen, die sich auf die Forschungsprozessqualität und -ergebnisse auswirken. Die vierte leistungspolitische Komponente ist im Technologie- und Wissenstransfer sowie der Bereitstellung einer kulturellen Infrastruktur zu sehen. Hierbei können Hochschulen relevante Inhalte aus Lehre, Studium und Forschung sowie Teile der vorhandenen Infrastruktur zielgruppengerecht auf verschiedenen Märkten anbieten.⁵⁶⁸ Während Lehre, Studium und Forschung die Kernleistungen einer Hochschule darstellen, sind der Technologie- und Wissenstransfer und die Bereitstellung einer kulturellen Infrastruktur als Zusatzleistungen immer wichtiger für die Finanzierung einer Hochschule.⁵⁶⁹

Der Begriff der Leistungsinnovation beinhaltet auf das Student Recruitment übertragen im Wesentlichen die Neuentwicklung von Hochschulleistungen und insbesondere von Studiengängen. Unter einer Leistungsvariation ist dahingegen die Veränderung bereits bestehender

⁵⁶⁵ Vgl. Fritz 1996b, S. 75.

⁵⁶⁶ Vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006a, S. 103-104.

⁵⁶⁷ Vgl. Osburg 2010, S. 131.

⁵⁶⁸ Vgl. Fritz 1996b, S. 75.

⁵⁶⁹ Vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 104-105 und Scheuch 2007, S. 447-448.

Hochschuldienstleistungen und hier vor allem bestehender Studiengänge zu verstehen. Grundsätzlich sollten bereits bestehende Studiengänge verbessert werden. Generell besteht die Zielsetzung von Leistungsinnovationen und -variationen im Hochschulbereich darin, marktorientierte Hochschuldienstleistungen anzubieten, die einem veränderten Nachfrageverhalten der potenziellen Studierenden Rechnung tragen. Eine Leistungsprogrammreduzierung innerhalb des Student Recruitments erfolgt durch die Eliminierung einer Hochschuldienstleistung bzw. eines Studiengangs.⁵⁷⁰

Im Gegensatz zu den meisten materiellen und immateriellen Gütern kann eine Qualitätsbestimmung nicht ausschließlich anhand von Kriterien der Abnehmer oder des Auftraggebers erfolgen, weil die Leistungserstellung an Hochschulen auf verschiedene Interessengruppen trifft, die unabhängig voneinander bzw. vermittelt für das Weiterbestehen der Institution Hochschule Voraussetzung sind. Eine Orientierung an den Qualitätsurteilen einer dieser Gruppen greift zu kurz, weil interessengruppenübergreifende Ziele in Lehre und Studium berücksichtigt werden und somit auch in eine Qualitätsbewertung eingehen müssen. Selbst wenn sich die Hochschullehre und das Studium nur an der Zwecksetzung und Nutzenserwartung der Studierenden als Kunden orientieren müsste, so ist die retrospektive Qualitätsbeurteilung vor dem Hintergrund wechselnder beruflicher Anforderungen und verschiedener Karriereschritte vielfältigen Schwankungen und Veränderungen unterworfen. Dies auch, weil in der Regel nur eine geringe Anzahl von Studien absolviert, das Gut „*Hochschullehre*“ also nur in Bezug auf wenige Studiengänge erlebt wird und damit ein durchschnittliches Niveau des Gutes nicht unmittelbar erfahren werden kann.⁵⁷¹

Auch eine Orientierung an der Zwecksetzung und Nutzenserwartung von Staat und Wirtschaft als „*Kunden*“ hilft nur bedingt, da das Gut „*Hochschullehre*“ neben der Vermittlung von Fachkompetenz auch die Entwicklung von Soft Skills bei den Studierenden enthält. Während die Fachkompetenz über Prüfungen durch die Studierenden nachgewiesen werden muss, entziehen sich wesentliche Bestandteile der Soft Skills einer sicheren Prüfung. Die Lehr-Lern-Situationen werden maßgeblich vom Studierenden mitgeprägt. Eine Qualitätsbeurteilung ent-

⁵⁷⁰ Vgl. Vester 1997 und Gudjons 2001.

⁵⁷¹ Vgl. ebd.

hält daher immer auch die Eigenanteile der Studierenden an der Leistungserstellung. Die Lehr-Lern-Situationen sind komplex konstituiert und grundsätzlich offen.⁵⁷²

Was der Studierende lernt, hängt nur bedingt vom Lehrenden und den Rahmenbedingungen ab.⁵⁷³ Während der Marke bei Konsumgütern seit jeher eine hohe Bedeutung zukommt, wurde sie im Dienstleistungs-, und speziell im Hochschulbereich, erst seit Beginn der 1990er Jahre als Instrument zur Profilierung gegenüber Wettbewerbern entdeckt.⁵⁷⁴

Nach dem eingangs erläuterten Verständnisses der Zuordnung der weiteren Gebiete des Marketing-Mix' zu dessen klassischen Bereichen soll nun im Folgenden die, für das Student Recruitment relevante und der Servicestrategie zuzuordnende, Personalpolitik erläutert werden. Die Personalstrategie einer Hochschule umfasst deren sämtliche Entscheidungen, die mit der Einstellung, dem Arbeitsumfeld, der Mitarbeiterentwicklung und der Kommunikation zwischen den Hochschulmitarbeitern in Verbindung stehen. Dies umfasst dabei auch das interne Marketing einer Hochschule.⁵⁷⁵

Unter internem Marketing wird die systematische Optimierung hochschulinterner Prozesse mit Instrumenten des Marketing- und Personalmanagements, um durch eine konsequente Orientierung an den zukünftigen Studierenden und den Hochschulmitarbeitern das Marketing als interne Denkhaltung durchzusetzen. Durch die große Bedeutung der Hochschulmitarbeiter zur Erzielung einer hohen Dienstleistungsqualität tritt im Rahmen der Personalpolitik das Ziel der Entwicklung und Erhaltung studierendenorientierter und motivierter Mitarbeiter neben das Ziel der Erzielung einer hohen Zufriedenheit der zukünftigen Mitarbeiter.⁵⁷⁶

Die Ziele der Personalpolitik können in eine strategische und taktische Ebene sowie in interne und externe Zielsetzungen untergliedert werden.⁵⁷⁷ Taktisch-interne Ziele müssen zunächst gegenüber jenen Hochschulmitarbeitern erreicht werden, die bereits in der Hochschule tätig sind, d. h. den taktisch-internen Zielsetzungen sind diejenigen Ziele zuzuordnen, durch deren Realisierung kurz- bis mittelfristig kognitive, affektive und konative Wirkungen bei den einzelnen Hochschulmitarbeitern ausgelöst werden und die somit zu einer Akzeptanz von Hoch-

⁵⁷² Vgl. Vester 1997 und Gudjons 2001.

⁵⁷³ Vgl. Thieme 2002, S. 7-9.

⁵⁷⁴ Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 394.

⁵⁷⁵ Vgl. Bruhn 1999a, S. 20-26.

⁵⁷⁶ Vgl. ebd.

⁵⁷⁷ Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 584.

schulzweck, -ziel und -strategie führen sollen. Zu unterscheiden sind hierbei die Schwerpunkte der Information der Mitarbeiter über Implementierungsinhalte und deren Bedeutung für den Hochschulerfolg und die Know-how-Vermittlung gegenüber den Hochschulmitarbeitern, d. h. der benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter sowie deren Motivation, das erlernte Wissen anzuwenden.⁵⁷⁸

Auf der Basis hochschulspezifischer Oberziele sind in weiteren Schritten Student-Recruitment-Subziele zu definieren. Entsprechend eines Qualitätsverhältnisses, das sich an den zukünftigen Studierenden orientiert, muss auf der taktisch-externen Ebene eine positive Wahrnehmung der Qualität der Hochschuldienstleistungen durch die potenziellen Studierenden erreicht werden. Die Qualität der Interaktionen zwischen Hochschulmitarbeitern und den potenziellen Studierenden hat dabei einen besonderen Stellenwert. Durch eine entsprechende Differenzierung gegenüber den Hochschulwettbewerbern soll die Zufriedenheit der potenziellen Studierenden und die positive Mund-zu-Mund-Kommunikation gesteigert werden.⁵⁷⁹

Der strategisch-internen Ebenen sind speziell jene Zielsetzungen zuzuordnen, die auf mentale Prozesse bei der Hochschulleitung und den -mitarbeitern zielen und mittel- bis langfristig zu realisieren sind. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Entwicklung einer, an den zukünftigen Studierenden orientierten und qualitätsbewussten, Hochschulkultur sowie die Steigerung der Zufriedenheit der Hochschulmitarbeiter. Die Ziele der Personalpolitik sollten jedoch nicht aufgrund externen Drucks, sondern vielmehr durch eine innere Überzeugung der Hochschulmitarbeiter verfolgt werden. Strategisch-externe Zielsetzungen bilden den eigentlichen Schwerpunkt der Personalpolitik. Hierzu gehört beispielsweise die Gewinnung von zukünftigen Studierenden und die Auslösung einer positiven Mund-zu-Mund-Kommunikation, die ihrerseits von der Erreichung der Ziele in den restlichen Kategorien abhängt.⁵⁸⁰

Als Voraussetzung einer systematischen Personalpolitik gilt die Personalplanung. Unter dieser wird die gedankliche Vorwegnahme sämtlicher Maßnahmen verstanden, die der Überwindung von Differenzen zwischen hochschulmitarbeiterbezogenen Ist- und Sollzuständen dienen. Im Rahmen der Planungsphase können Instrumente zur Bestimmung des Personalbe-

⁵⁷⁸ Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 584-587.

⁵⁷⁹ Vgl. ebd.

⁵⁸⁰ Vgl. ebd.

stands und -bedarfs sowie die Festlegung der Anforderungen an die interne Dienstleistungsqualität verstanden werden. Innerhalb der Durchführungsphase eines Personalmanagementsystems kommen die folgenden Instrumente zur Anwendung:

- Instrumente des Personaleinsatzes,
- Instrumente der Personalveränderung sowie
- Instrumente der Mitarbeiterkommunikation.

In der Kontrollphase des Personalmanagementsystems steht die Personalprüfung im Vordergrund. Darunter werden alle Maßnahmen, mit deren Hilfe festgestellt werden soll, inwiefern die Hochschulmitarbeiter die, an sie gestellten, Anforderungen seitens der Hochschule hinsichtlich der Ziele der Personalpolitik erfüllen, verstanden.⁵⁸¹

Zur Umsetzung und Koordination des Student Recruitments an einer Hochschule können verschiedene personalpolitische Modelle realisiert werden:

- Das Enrollment-Management-Komitee gilt als die erste Organisationseinheit innerhalb der Gewinnung von zukünftigen Studierenden. Dieser Ausschuss schließt häufig Vertreter der Zulassungsstelle, des Amts für finanzielle Beihilfen, des Amts für studentische Angelegenheiten, des Amts für akademische Angelegenheiten und des Amts für institutionelle Förderung. Das Komitee besitzt eher einen beratenden Charakter.
- Der Enrollment-Koordinator wird als nächster Schritt hin zu einem integrierten Enrollment-Management betrachtet. Diese Position besitzt Personal-Autorität, jedoch keine direkten formalen Weisungsrechte im Enrollment Management. Die Position ist im mittleren Hochschulmanagement angesiedelt und dient der Gewinnung und Bindung von Studierenden. Diese Aufgaben können jedoch in verschiedenen Hochschuleinheiten angesiedelt sein.

⁵⁸¹ Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 584-587.

- Der organisatorische Ansatz der Enrollment-Management-Matrix erfordert keine Umstrukturierung der Hochschulorganisation, jedoch wird die Verantwortung für die Enrollment-Management-Prozesse einem Administrator der Hochschulleitung zugewiesen. Dies verbindet die Arbeit verschiedener Hochschulbereiche und fördert die institutionelle Akzeptanz.
- Die Enrollment-Management-Abteilung ist als ein zentralisiertes Modell zu dessen Koordination anzusehen, jedoch sehr schwierig zu implementieren. Es erfordert die Schaffung einer neuen Position auf der Ebene der Hochschulleitung. Die Hochschulorganisationseinheiten für die Gewinnung und die Bindung der Studierenden, das Hochschulmarketing, die Zulassung und die finanzielle Unterstützung der Studierenden, die Studienberatung, die institutionelle Forschung, die Studienorientierung werden auf dieser Ebene zusammengeführt. Der Leiter der Enrollment-Management-Abteilung berichtet direkt an die Hochschulleitung und besitzt Weisungsautorität im Student Recruitment.

Die Koordination des Enrollment Managements erfordert Einfluss auf alle akademischen und administrativen Hochschulbereiche. Hossler betont, dass Hochschulen sich oft über die Phasen der vier Organisationsmodelle des Enrollment Managements hin zur Enrollment-Management-Abteilung entwickeln.⁵⁸² Popovics erweitert die Definition der Enrollment-Management-Abteilung hin zur Enrollment-Management-Organisation. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Einbeziehung von Planung, Budgetierung und Kontrolle, um die gesamte Hochschule in den Prozess der Gewinnung, Bindung und erfolgreichen Graduation von Studierenden.⁵⁸³

⁵⁸² Vgl. Hossler 2005.

⁵⁸³ Vgl. Popovics 2000a.

Tabelle 20: Leistungspolitische Student-Recruitment-Strategien
Quelle: (Eigene Darstellung)

Leistungspolitische Student-Recruitment-Strategien
Gestaltung des Leistungsprogramms der Hochschuldienstleistungen
Gestaltung der Leistungsqualität der Hochschuldienstleistungen
Implementierung einer Hochschulmarke
Ausgestaltung der Servicepolitik

Tabelle 21: Leistungspolitische Student-Recruitment-Maßnahmen
Quelle: (Eigene Darstellung)

Leistungspolitische Student-Recruitment-Maßnahmen	
Instrumente	Ausgestaltung
Leistungsprogrammpolitik/ Programmbreite	volles Angebot an Studiengängen
	bereichsbezogenes Angebot an Studiengänge
	fächerbezogenes Angebot an Studiengängen
	Serviceleistungen für Studierende
	kulturelle Infrastruktur
Leistungsprogrammpolitik/ Programmtiefe	Art des Abschlusses (Bachelor, Master, Diplom usw.)
	Vollzeitstudium
	berufsbegleitendes Studium
	Präsenzstudium
	Fernstudium
Qualitätspolitik	Qualität von Forschung und Lehre, Studium und Weiterbildung erhöhen
	hochwertige Forschungsinfrastruktur bereitstellen
	hochwertige kulturelle Infrastruktur bereitstellen
Markenpolitik	Implementierung einer Hochschulmarke
Servicepolitik	Implementierung von hochschulinternem Marketing
	Einführung eines Student-Recruitment-Komitees, -Koordinators, -Matrix oder -Abteilung

4.3.2 Preispolitik im Student Recruitment

Neben der Leistungsstrategie sind Maßnahmen im Rahmen der Preisstrategie von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg von Hochschuldienstleistungen. Hierbei legt eine Hochschule fest, zu welchen Preisen und Konditionen ihre Dienstleistungen am Markt angeboten werden.⁵⁸⁴ Unter Beachtung der Besonderheiten von Dienstleistungen, wie z. B. ihrer Funktion als Qualitätsindikator, wird hier ein servicegerechter Preis festgelegt.⁵⁸⁵

Um unter Berücksichtigung aller Einflussfaktoren eine sinnvolle Preisfestlegung durchführen zu können, wird zunächst in einer Situationsanalyse der preispolitische Spielraum einer Hochschule eruiert. In der anschließenden Phase werden deren preispolitischen Ziele festgelegt. Deren Vorgabe ist als kanalisierendes Instrument einer stringenten Ausrichtung aller preispolitischen Maßnahmen unabdingbar. Vom Gewinnziel ausgehend, lassen sich hochschulgerichtete Ziele und marktgerichtete Ziele unterscheiden.⁵⁸⁶

Zu den hochschulgerichteten Zielsetzungen zählen eine möglichst hohe Auslastung der Studienkapazitäten durch eine Nachfragesteuerung im Rahmen des „*Yield-Managements*“ und die Maximierung des Marktanteils. Zu den marktgerichteten Zielen zählen u. a. die Förderung der Einführung neuer Studiengänge durch preispolitische Maßnahmen, die Abschöpfung der Preisbereitschaft, z. B. durch Maßnahmen der Preisdifferenzierung und die positive Beeinflussung von Einflussfaktoren des „*Kaufverhaltens*“, z. B. durch eine Verbesserung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und einer Erhöhung der Zufriedenheit der Studierenden durch eine Verbesserung der Zufriedenheit mit dem Preis.⁵⁸⁷

Im Hinblick auf die Preispositionierung der Hochschulleistungen können eine Hoch-, eine Mittel- und eine Niedrigpreisstrategie unterschieden werden. Hinsichtlich des Preiswettbewerbs können Strategien der Preisführerschaft, des Preiskampfes oder der Preisfolgerschaft abgegrenzt werden. Im Student Recruitment ist die Preisdifferenzierung einerseits ein wichtiges Instrument zur Beeinflussung des Nachfrageverhaltens der potenziellen Studierenden mit

⁵⁸⁴ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 281.

⁵⁸⁵ Vgl. ebd., S. 409, Fritz 1996b, S. 76 und Beier 2003, S. 18.

⁵⁸⁶ Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 522-523.

⁵⁸⁷ Vgl. ebd.

dem Ziel der Auslastung der vorhandenen Studienkapazitäten und trägt andererseits zu einer besseren Abschöpfung der Marktpotenziale in einzelnen Zielgruppen bei. Zur Preisdifferenzierung können die folgenden Kriterien isoliert oder kombiniert herangezogen werden:

- räumliche Kriterien (regionale Differenzierung),
- zeitliche Kriterien (Zeitpunkt der Inanspruchnahme der Hochschuldienstleistung) sowie
- abnehmerorientierte Kriterien (sozial diverse Kriterien, wie z. B. Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, kognitive, musische oder sportliche Begabungen, körperliche oder geistige Beeinträchtigungen, Bildungsniveau bzw. Berufsabschluss, Studienkultur (Erststudierende in der Familie), regionale, nationale oder internationale Herkunft, Erst- oder Folgestudierende sowie Teil-, Vollzeit- oder Transferstudierende, Einstellungen und Motive der Studienwahl, Lebensstil oder Werte.

Eine besondere Rolle im Dienstleistungsbereich spielen die Strategien der Preisdifferenzierung und Preisbündelung.⁵⁸⁸ Innerhalb einer aktiven Preisstrategie im Student Recruitment sind vor allem Entscheidungen zur Preisdifferenzierung (beispielsweise Winter- versus Sommersemester), Preisbündelung (z. B. Bündelung von Bachelor- und Masterstudiengang) und zum Yield Management (optimale Auslastung der vorhandenen Kapazitäten in zeitlicher Abfolge) zu treffen.⁵⁸⁹

Der Erlös, der für die Gesamtheit der Hochschuldienstleistungen erzielt werden muss, hat mindestens den Fortbestand der Institution zu sichern. Marketinginstrumente von Hochschulen innerhalb des Student Recruitments sind dabei in erster Linie die Erhebung von Beiträgen und Gebühren sowie das Angebot und die Information über Studienbeihilfen. Innerhalb der Preispolitik ist es einerseits notwendig, den Zielerreichungsgrad der preispolitischen Maßnahmen und andererseits Veränderungen der Umweltbedingungen einer Hochschule, die eine Anpassung der Preispolitik erfordern zu kontrollieren.⁵⁹⁰

⁵⁸⁸ Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 519-529.

⁵⁸⁹ Vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006a, S. 115.

⁵⁹⁰ Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 522.

Tabelle 22: Preispolitische Student-Recruitment-Strategien
Quelle: (Eigene Darstellung)

Preispolitische Student-Recruitment-Strategien
Preispositionierungsstrategien
Preiswettbewerbsstrategien
Preisdifferenzierungsstrategien
Preisbündelungsstrategien

Tabelle 23: Preispolitische Student-Recruitment-Maßnahmen
Quelle: (Eigene Darstellung)

Preispolitische Student-Recruitment-Maßnahmen	
Instrumente	Ausgestaltung
Preispositionierung	Festlegung einer Hoch-, Mittel- oder Niedrigpreisstrategie für die Hochschuldienstleistungen
Preiswettbewerb	Festlegung einer Strategie der Preisführerschaft, des Preiskampfes oder der Preisfolgerschaft für die Hochschuldienstleistungen
Preisdifferenzierung/ räumlich	regionale Differenzierung der Studiengebühren
Preisdifferenzierung/ zeitlich	ermäßigte Studiengebühren durch „ <i>Early Admission</i> “ ⁵⁹¹
	unterschiedliche Studiengebühren für Winter- und Sommersemester
Preisdifferenzierung/ abnehmerorientiert	ermäßigte Studiengebühren nach sozialen Kriterien
Preisbündelung	günstigere Studiengebühren für die Kombination eines Bachelor- und Masterstudiums

4.3.3 Distributionspolitik im Student Recruitment

Innerhalb der Distributionsstrategie ist im Student Recruitment zu entscheiden, auf welchen Vertriebswegen und durch wen die Hochschuldienstleistungen angeboten werden und in welcher Form der externe Faktor zu integrieren ist. Die systematische Distributionsplanung erfolgt ebenfalls durch die Phasen des entscheidungsbezogenen Planungsprozesses. Innerhalb der Situationsanalyse der Distribution müssen hochschulexterne und -interne distributionspo-

⁵⁹¹ Early Admission („*Frühe Zulassung*“) ermöglicht Hochschulen in den USA ihren Bewerbern ermäßigte Studiengebühren anzubieten, falls diese sich schon früh für die Immatrikulation an dieser Hochschule entscheiden.

litisch relevante Faktoren untersucht werden. Weiterhin muss die Stellung des Distributionsweges im Markt berücksichtigt werden. Auf die Situationsanalyse aufbauend erfolgt die Ableitung von Distributionszielen innerhalb des Student Recruitments. Den distributionspolitischen Zielen kommt eine zentrale Orientierungsfunktion der Entscheidungsprozesse innerhalb der Distributionspolitik zu. Sie sind konsistent aus den übergeordneten Hochschulzielen abzuleiten und möglichst operational zu formulieren. Falls es einer Hochschule nicht gelingt, ihre Dienstleistungen derart abzusetzen, dass die Nachfrage der potenziellen Studierenden in ausreichender Menge und Qualität befriedigt werden kann, verliert sie die Nachfrage. Den distributionspolitischen Entscheidungen können die folgenden Zielgrößen zugrunde gelegt werden:

- Präsenz und Erreichbarkeit (Hochschulstandort),
- Zugang der Studierenden zum Hochschulstandort (Verkehrsanbindungen),
- variable Öffnungszeiten der Hochschule,
- positives Image der Absatzmittler sowie
- Kooperationsbereitschaft zwischen der Hochschule und den Absatzmittlern.

Durch die Festlegung der Distributionsstrategie wird der Weg der Zielerreichung aufgezeigt und inhaltlich bestimmt, welche Hochschuldienstleistungen über welche Distributionswege vertrieben werden sollen. Innerhalb der Bestimmung des Distributionsbudgets können die, bei der Werbebudgetierung eingesetzten, Verfahren in abgewandelter Form verwendet werden. Auf Basis der Distributionsstrategie werden die festgelegten Distributionsmaßnahmen durchgeführt.

Das Anliegen der Distributionspolitik innerhalb des Student Recruitments besteht darin, die mengen- und artmäßige sowie räumlich und zeitlich abgestimmte Bereitstellung der Hochschuldienstleistungen sicherzustellen. Bei der Wahl der Absatzwege kann zwischen direkten und indirekten Absatzwegen unterschieden werden. Bei der direkten Distribution erfolgt die Erbringung der Dienstleistung durch die Hochschule an sich. Bei der indirekten Distribution wird dahingegen ein Absatzmittler zum Vertrieb der Hochschuldienstleistungen eingesetzt.⁵⁹² Innerhalb der Distributionsstrategien im Student Recruitment kann zwischen einer zeitlichen

⁵⁹² Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 553-555.

Dimension (z. B. Öffnungszeiten oder Vorlesungstermine), einer räumlichen Dimension (z. B. Präsenz- oder Onlineveranstaltungen sowie Standortentscheidungen) und einer medialen Dimension (z. B. Print- oder Online-Publikation) differenziert werden.⁵⁹³ Standortentscheidungen haben im Hochschulbereich aufgrund der Immaterialität der Hochschuldienstleistungen eine besondere Wichtigkeit.⁵⁹⁴ Dies ist besonders bei der Neugründung von Hochschulen zu berücksichtigen. Die zunehmende Autonomie der Hochschulen ermöglicht auch die Zwischenschaltung von Absatzmittlern. Durch die Trennung von Leistungsversprechen und -erstellung könnten Schulen oder Beratungsunternehmen hier den direkten Vertrieb übernehmen.⁵⁹⁵ Die Distribution der Hochschuldienstleistungen erfolgt vorrangig auf direktem Wege an die Studierenden in der Regel in Form von Präsentveranstaltungen oder Medien. Letztendlich wird im Rahmen der Distributionskontrolle untersucht, inwieweit die Distributionsziele erreicht wurden und welche Ursachen für Abweichungen verantwortlich sind.⁵⁹⁶

Tabelle 24: Distributionspolitische Student-Recruitment-Strategien

Quelle: (Eigene Darstellung)

Distributionspolitische Student-Recruitment-Strategien
mengenmäßige Distributionsstrategie
artmäßige Distributionsstrategie
zeitliche Distributionsstrategie
räumliche Distributionsstrategie
direkte Absatzstrategie
indirekte Absatzstrategien

⁵⁹³ Vgl. Thieme 2002, S. 9.
⁵⁹⁴ Vgl. Bruhn 2004, S. 701.
⁵⁹⁵ Vgl. Reckenfelderbäumer/Kim 2006, S. 114.
⁵⁹⁶ Vgl. Meffert/Bruhn 2003, S. 553.

Tabelle 25: Distributionspolitische Student-Recruitment-Maßnahmen
Quelle: (Eigene Darstellung)

Distributionspolitische Student-Recruitment-Maßnahmen	
Instrumente	Ausgestaltung
Distribution/ mengenmäßig	Anzahl von Standorten, Studiengängen und Publikationen
Distribution/ artmäßig	Printpublikationen
	Onlinepublikationen
Distribution/ zeitlich	Hochschulöffnungszeiten
	Vorlesungstermine
Distribution/ räumlich	Präsenzveranstaltung
	Online-Veranstaltungen
	Standortentscheidungen
	Gestaltung des Hochschulstandorts (Sportflächen, Mensen, Einkaufsmöglichkeiten)
Absatzmittler	Beratungsunternehmen
	Schulen
	Arbeitsagenturen

4.3.4 Kommunikationspolitik im Student Recruitment

Während der instrumentalen Ausgestaltung der Kommunikationsstrategie ist der Frage nachzugehen, welche Informations- und Beeinflussungsmaßnahmen zu ergreifen sind, um die Hochschuldienstleistungen an die zukünftigen Studierenden abzusetzen.⁵⁹⁷ Die spezifischen Besonderheiten von Dienstleistungen nehmen dabei Einfluss auf die Kommunikationspolitik von Hochschulen. Grundsätzlich kann unter Kommunikation die Übermittlung von Informationen und Bedeutungsinhalten zum Zweck der Steuerung von Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen verstanden werden.⁵⁹⁸

Die Kommunikationspolitik einer Hochschule hat innerhalb des Student Recruitments die Aufgabe, die immaterielle Hochschuldienstleistungen Forschung, Lehre, Studium und wis-

⁵⁹⁷ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 282.
⁵⁹⁸ Vgl. Meffert 2005, S. 433 und Bruhn 2005, S. 1.

senschaftliche Weiterbildung durch Visualisierung oder eine anders geartete Verdeutlichung für die zukünftigen Studierenden verständlich und sichtbar zu machen.⁵⁹⁹ Die Kommunikationspolitik einer Hochschule umfasst somit Maßnahmen der marktgerichteten, externen und interaktiven Kommunikation zwischen Hochschulmitarbeitern und zukünftigen Studierenden. Aus den Spezifika beim Absatz der Hochschuldienstleistungen, d. h. der Bereitstellung der Leistungsfähigkeit der Hochschule und der Integration des externen Faktors der Studierenden sowie der Immaterialität, der Nichtlagerfähigkeit und der Nichttransportierbarkeit der Hochschuldienstleistungen, ergeben sich nach Meffert und Bruhn⁶⁰⁰ zahlreiche Implikationen für die Kommunikationspolitik einer Hochschule.

Da die Leistungsfähigkeit an sich nicht darstellbar ist, gilt es, spezifische Dienstleistungskompetenzen zu dokumentieren. Weiterhin ist es Aufgabe der Kommunikationspolitik, das Fähigkeitenpotenzial einer Hochschule darzustellen. Aufgrund der Nichttransportierbarkeit der Hochschuldienstleistungen ist deren Erstellung nur vor Ort möglich. Da der Leistungserstellungsprozess aufgrund der Integration des externen Faktors der Studierenden nur schwer standardisierbar ist, können in Kommunikationsmaßnahmen unter Umständen lediglich die internen Faktoren präsentiert werden. Die Darstellung des externen Faktors kann jedoch des Weiteren auch beispielhaft durch gegenwärtige Studierende oder Alumni einer Hochschule erfolgen. Weiterhin kann die Kommunikation zur Erklärung von Problemen während der Leistungserstellung dienen. Letztendlich kann durch die Integration des externen Faktors eine individuelle Kommunikation erreicht werden, die wiederum zum Aufbau enger Beziehungen zwischen einer Hochschule und einem potenziellen Studierenden sowie zur Erleichterung der Erhebung von Studierendendaten führt.⁶⁰¹

Aus der Immaterialität der Hochschuldienstleistungen resultieren die folgenden Konsequenzen für die Kommunikationspolitik: Die Hochschuldienstleistung Forschung, Lehre, Studium und wissenschaftliche Weiterbildung können dem zukünftigen Studierenden nicht in ihrer Gesamtheit dargestellt werden. Daher ist es Aufgabe der Kommunikation eine Materialisierung der Lehre zu erreichen. Dies kann durch die Darstellung tangibler Elemente oder deren

⁵⁹⁹ Vgl. Corsten 2001 und Scheuch 2002.

⁶⁰⁰ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 467.

⁶⁰¹ Vgl. ebd.

Visualisierung geschehen (z. B. Give-aways oder die Darstellung von Hochschulmitarbeitern).⁶⁰²

Weiterhin dient die Hochschulkommunikation dazu, die Aufmerksamkeit für neue oder auch bereits anerkannte Leistungen mittels materieller Leistungskomponenten zu wecken (z. B. Hinweisschilder auf eine Hochschule). Schließlich spielt aufgrund der Immaterialität das Hochschulimage oder das Image bestimmter Studiengänge eine besondere Rolle bei der Leistungsbeurteilung durch die zukünftigen Studierenden. Daher kann mit entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen die Verbesserung des Images einer Hochschule und eine kurzfristige Nachfragesteigerung erreicht werden.⁶⁰³

Ferner kann die Kommunikation Maßnahmen zur Kapazitätsaufteilung unterstützen. Schließlich ist es aufgrund der Nichtlagerfähigkeit der Hochschuldienstleistungen empfehlenswert, mithilfe von Kommunikationsmaßnahmen Cross-Selling-Potenziale auszunutzen. Aufgrund der Nichttransportierbarkeit ist es notwendig, dem zukünftigen Studierenden gewisse Bedingungen der Leistungserstellung, wie Ort, Zeitpunkt der Erstellung usw. mitzuteilen. Liegen zwischen dem Leistungsangebot der Hochschuldienstleistungen und den Leistungsnachfragern der zukünftigen Studierenden räumlich große Entfernungen, werden Kommunikationsmaßnahmen durch die Hochschule erforderlich. Simultan zur Nichtlagerfähigkeit der Hochschuldienstleistungen ergibt sich auch aus der Nichttransportfähigkeit die Notwendigkeit Cross-Selling-Potenziale auszunutzen. Schließlich kann die Nichttransportfähigkeit mittels kooperativer Kommunikationsmaßnahmen mehrerer Hochschulen umgangen werden. Die Diversität der Kommunikationsebenen und die Vielzahl der Kommunikationsinstrumente machen es erforderlich, dass Hochschulen eine integrierte Kommunikation anstreben.⁶⁰⁴

Adaptiert man Bruhns Definition der integrierten Kommunikation auf das Student Recruitment, so ist unter integrierter Student-Recruitment-Kommunikation ein Prozess der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Hochschulen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppe der potenziellen Studierenden der Kommunikation konsistentes Er-

⁶⁰² Vgl. Lovelock/Wirtz 2004, S. 127.

⁶⁰³ Vgl. Congram/Czepiel/Shanahan 1987 und Piercy/Morgan 1990.

⁶⁰⁴ Vgl. ebd.

scheinungsbild über die Hochschule bzw. ein Bezugsobjekt der Hochschule zu vermitteln, zu verstehen.⁶⁰⁵

Aufgrund der Vielfalt der Kommunikationsverantwortlichen, -situationen, -ziele, -zielgruppen und -instrumente handelt es sich bei der integrierten Kommunikation um ein vielschichtiges Entscheidungsproblem. Um dieser Komplexität adäquat zu begegnen, sind Hochschulen angehalten, einen strategischen und hochschulweiten Planungsprozess der Kommunikationspolitik zu implementieren. Hierbei ist an zwei unterschiedlichen Ebenen anzusetzen: einerseits auf der Ebene der Gesamtkommunikation als Top-down-Planung und andererseits auf der Ebene der einzelnen Kommunikationsinstrumente als Bottom-up-Planung. Vorrangige Erfordernis hat dabei, die Entscheidungsprozesse beider Ebenen in Form einer iterativen Down-up-Planung zusammenzuführen.⁶⁰⁶

Diese impliziert die Notwendigkeit der Abstimmung der unterschiedlichen Kommunikationsträger. Hierbei wird im Student Recruitment die Fokussierung auf drei Kommunikationsträger vorgenommen: die Hochschule, die Hochschulmitarbeiter und die zukünftigen Studierenden. Dieser iterative Planungsprozess ist eine heuristische Entscheidungsmethodik, die jedoch nicht zu einer optimalen Lösung führt. Der Prozess kann in die Phasen der Analyse, der Planung, der Implementierung und der Kontrolle eingeteilt werden. Während der Analyse der Kommunikationssituation geht es zunächst darum, die Situation sowohl der Gesamtkommunikation als auch der einzelnen Instrumente zu untersuchen. Um die Analyse möglichst umfassend durchführen zu können, bietet sich die Identifizierung möglicher Einflussgrößen anhand der folgenden Kategorien an:

- marktbezogene Einflussfaktoren,
- abnehmerbezogene Einflussfaktoren,
- konkurrenzbezogene Einflussfaktoren,
- umfeldbezogene Einflussfaktoren sowie
- hochschulbezogene Einflussfaktoren.⁶⁰⁷

⁶⁰⁵ Vgl. Bruhn 2003, S. 17.

⁶⁰⁶ Vgl. Bruhn 2005, S. 62.

⁶⁰⁷ Vgl. ebd., S. 106.

Bei der Betrachtung der Einflussfaktoren ist zu berücksichtigen, dass aufgrund der zeitlichen und kausalen Interdependenzen der Größen untereinander keine eindeutig deterministischen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge postuliert werden können. Bei einer zunehmenden Wettbewerbsintensität innerhalb des Hochschulbereichs erhalten dabei die konkurrenzbezogenen Faktoren eine besondere Bedeutung. Gerade Hochschulen benötigen im Kommunikationswettbewerb eine „*Unique Communication Proposition*“, um sich von den Hauptwettbewerbern kommunikativ deutlich abzuheben.⁶⁰⁸

Durch die Zuordnungsproblematik von Ursachen und Wirkungen erfolgt die Formulierung von Zielen in der Hochschulkommunikationspraxis häufig unvollständig und zu wenig konkret. Um dies zu verhindern, haben Kommunikationsziele die folgenden Anforderungen zu erfüllen: Oberziel der Hochschulkommunikation ist die verbindliche Verankerung der Integration der Kommunikation. Die Kommunikationsziele sind mit den Hochschul- und Student-Recruitment-Zielen abzustimmen. Durch eine hierarchische Zielstrukturierung kann die Zuordnung der einzelnen Kommunikationsinstrumente vereinfacht werden. Die Ziele sind zielgruppenspezifisch zu benennen.⁶⁰⁹

Um eine Zuordnung zu einzelnen Instrumenten zu gewährleisten, ist es sinnvoll die Ziele zu operational nach Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug aufzustellen. Letztendlich sind sowohl eine Verbindlichkeit als auch eine Erreichbarkeit der Ziele Voraussetzung für den Erfolg. Da die Ziele der Kommunikation zielgruppenspezifisch zu formulieren sind, hat in dieser Phase die Festlegung der Zielgruppen der Kommunikation zu erfolgen. Als Hauptzielgruppe sind innerhalb des Student Recruitments die zukünftigen Studierenden zu nennen.⁶¹⁰

Auf der Ebene der Gesamtkommunikation gilt es, eine breite, möglichst umfassende, Zielgruppe festzulegen, die sämtliche Zielgruppen der Hochschule zusammenfasst und so die konsistente Gestaltung der Hochschulkommunikation unterstützt. Auf der Ebene der einzelnen Kommunikationsinstrumente hat eine differenzierte Festlegung zu erfolgen, um Kommunikationsziele und -maßnahmen möglichst exakt auswählen können. Aus diesem Grunde hat die Zielgruppenbeschreibung auf instrumenteller Ebene bestimmte Anforderungen wie Seg-

⁶⁰⁸ Vgl. Bruhn 2005, S. 106.

⁶⁰⁹ Vgl. ebd.

⁶¹⁰ Vgl. ebd.

mentbildungseigenschaft, Wiedererkennbarkeit, Auffindbarkeit, Realisierbarkeit, Zielbezug und Konkretisierungsmöglichkeit zu erfüllen.⁶¹¹

Bei der Integration der Kommunikationsinstrumente ist letztendlich eine mögliche Überschneidung von Instrumentenzielgruppen zu berücksichtigen, um eine bessere Abstimmung der Einzelinstrumente zu gewährleisten. In der Phase der Auswahl der Kommunikationsinstrumente wird überprüft, inwiefern die einzelnen Instrumente einen Zielerreichungsbeitrag leisten können und sich die verschiedenen Instrumente gegenseitig beeinflussen. Ausgehend von diesen Untersuchungen kann jedes Instrument nach Bruhn in eine der folgenden Kategorien eingeteilt werden:

- Leitinstrumente,
- Kristallisationsinstrumente,
- Integrationsinstrumente sowie
- Folgeinstrumente.⁶¹²

In der Phase der Integration der Planungselemente in ein strategisches Konzept der integrierten Kommunikation wird jedes Kommunikationsinstrument strategisch in die Gesamtkommunikation eingebunden.⁶¹³ Hierbei erfolgt die Festlegung der folgenden Elemente:

- strategische Positionierung,
- Kernbotschaften sowie
- Leitinstrumente.

Neben der Verfolgung von ökonomischen Zielsetzungen, wie der Gewinnmaximierung, erlangen im Rahmen der Kommunikationspolitik, insbesondere psychologische Kommunikationsziele, große Bedeutung. Hierbei lassen sich nach den Stufen der Kundenreaktion kognitiv-,

⁶¹¹ Vgl. Bruhn 2005, S. 106.

⁶¹² Vgl. ebd.

⁶¹³ Vgl. Bruhn 2003, S. 160-173.

affektiv- und konativ-orientierte Zielsetzungen unterscheiden.⁶¹⁴ Kognitiv-orientierte Ziele können beispielsweise der Berührungs- und Kontakterfolg, die Aufmerksamkeitswirkung, die Erinnerungswirkung und die Informationsfunktion sein. Dahingegen werden die Zielkriterien Gefühlswirkung, positive Hinstimmung, Interessenweckung und Imagewirkung den affektiv-orientierten Zielen zugeordnet. Zu den konativ-orientierten Zielen gehören die Auslösung der Immatrikulation, die Beeinflussung des Informationsverhaltens und des Weiterempfehlungsverhaltens.⁶¹⁵

Einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung des Informationsverhaltens im Internet und damit zur Erforschung der Werbewirkung im Internet haben die Autoren Hoffman und Novalk (1996) geleistet. Diese empirisch nachgewiesenen Erkenntnisse besagen, dass die Informationssuche im Internet durch einige aus Marketingsicht sehr entscheidende Merkmale bei den Abnehmern gekennzeichnet ist:

- Erhöhte Aufnahmefähigkeit: Informationen werden im Internet aufgrund der Multimedialität des Mediums schneller aufgenommen und besser behalten als bei der Information über die klassischen Kommunikationsmedien. Somit können auch komplexe Sachverhalte im Internet beschrieben werden. Insbesondere die Interaktivität des Mediums erlaubt den zukünftigen Studierenden eine seiner Fähigkeiten entsprechende Geschwindigkeit bei der Informationsdarbietung.
- Subjektiv wahrgenommene Verhaltenskontrolle: Der Internetnutzer befindet sich in einer Situation, in welcher er seine Umgebung vollkommen beherrscht und kann somit steuern, welche Inhalte er konsumiert.
- Experimentierfreude: Personen, die Informationen im Internet abrufen sind grundsätzlich Neuem gegenüber besonders aufgeschlossen. Es bietet sich damit aus Sicht einer Hochschule im Besonderen die Chance, im Internet auf Innovationen oder Weiterentwicklungen hinzuweisen.

⁶¹⁴ Vgl. Schmalen 1992, Meffert 2005 und Bruhn 2005, S. 138.

⁶¹⁵ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 486.

- Imagewirkung: Das Angebot von Informationen, welche den Nutzer interessieren, von ihm abgerufen werden und zur Deckung seines Informationsbedarfs beitragen, führt zu einer positiven Einstellung gegenüber der Hochschule bzw. dem Studienangebot.

Hochschulen stehen innerhalb der Kommunikationspolitik prinzipiell die gleichen Marketinginstrumente wie anderen Institutionen zur Verfügung. Dies sind insbesondere Mediawerbung, Verkaufsförderung (Promotions), persönliche Kommunikation, Direktkommunikation (Direct Marketing), Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations), Messen und Ausstellungen, Sponsoring, Event Marketing und Multimediakommunikation.⁶¹⁶ Bei der Darstellung der einzelnen Kommunikationsinstrumente wird im Rahmen der Kommunikationsplanung für Hochschulen vor allem auf die jeweiligen Erscheinungsformen, Schwerpunkte bei den Entscheidungstatbeständen sowie Besonderheiten für die Dienstleistungskommunikation eingegangen.

In der Student-Recruitment-Werbung geht es insbesondere darum, das immaterielle Gut der Hochschuldienstleistungen sichtbar zu machen und den Aufbau eines positiven Hochschulimages zu unterstützen. Mediawerbung ist somit der Transport und die Verbreitung werblicher Informationen über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln im Umfeld öffentlicher Kommunikation gegen ein leistungsbezogenes Entgelt, um eine Realisierung hochschul- und student-recruitment-spezifischer Kommunikationsziele zu erreichen.⁶¹⁷

Die Planung des Einsatzes der Student-Recruitment-Werbung erfolgt anhand der Phasen des entscheidungsorientierten Planungsprozesses. Zu Beginn des Student-Recruitment-Mediawerbungs-Planungsprozesses geht es um die Untersuchung der Einsatzmöglichkeiten der Kommunikationsinstrumente der Mediawerbung. Hierbei ist es sinnvoll, eine werbebezogene Informationssammlung und -strukturierung in den Bereichen Markt, Kunde, Wettbewerber und Umfeld der Hochschule vorzunehmen, um das kommunikative Problem der Hochschule zu identifizieren. Zur Bestimmung der Werbeziele ist eine Orientierung an Modellen der Werbewirkung, wie beispielsweise dem AIDA-Modell, sinnvoll. Die Bezeichnung AIDA steht hierbei für Attention (Achtung) – Interest (Interesse) – Desire (Wunsch) –

⁶¹⁶ Meffert/Bruhn 2006, S. 483.

⁶¹⁷ Vgl. Bruhn 2005, S. 223.

Action (Handlung) und verschiedene Wirkungsstufen hinsichtlich der Verarbeitung von Werbeinformationen.⁶¹⁸

Wahrnehmungswirkungen sind für Hochschulen wegen der Immaterialität der Hochschulleistungen bei Einführung neuer Studiengänge von Bedeutung. Da die Auswahl eines Studiengangs an einer bestimmten Hochschule durch einen Studierenden aufgrund dessen Immaterialität und Intangibilität häufig nicht nach objektiv nachvollziehbaren Kriterien vorgenommen werden kann, streben Hochschulen Emotionswirkungen mithilfe von Werbung an. Aufgrund der Intangibilität der Hochschuldienstleistungen und der Integration des externen Faktors der Studierenden können sich die zukünftigen Studierenden deren Nutzen häufig nur schwer vorstellen.⁶¹⁹

Um den potenziellen Studierenden den Charakter der Hochschuldienstleistungen näherzubringen, wollen Hochschulen mit der Werbung teilweise spezifische Informationswirkungen erzielen. Ebenfalls aufgrund der Intangibilität der Hochschuldienstleistungen und der, damit fehlenden, objektiven Beurteilungskriterien für die zukünftigen Studierenden kommt den Einstellungswirkungen der Student-Recruitment-Media-Werbung, d. h. der Imagebildung, der Verbesserung der Qualitätswahrnehmung oder der Schaffung von Präferenzen für eine Studienentscheidung, eine große Bedeutung zu. Zu den Verhaltenswirkungen zählen neben der Entscheidung für die Aufnahme eines Studiums das Mediennutzungsverhalten, das Informationsverhalten sowie das Weiterempfehlungsverhalten usw.⁶²⁰

Im Rahmen der Phase des Planungsprozesses werden diejenigen Rezipienten bestimmt, die durch den Einsatz der Mediawerbung angesprochen werden sollen. Dabei wird anfangs die relevante Hochschulzielgruppe identifiziert, die anschließend anhand von Merkmalen zu beschreiben ist. Letztendlich wird die Zielgruppenerreichbarkeit analysiert, um festzustellen, mit welchen Werbeträgern die entsprechenden Personen und Gruppen erreicht werden können. Im Rahmen der Zielgruppenbeschreibung können verschiedene Gruppen von Kriterien herangezogen werden, die auf ihre Segmentbildungseigenschaft, Wiedererkennbarkeit, Auf-

⁶¹⁸ Vgl. Meffert 2005, S. 678, Bieberstein 2001, S. 315 und Bruhn 2004c, S. 203.

⁶¹⁹ Vgl. Bogart 1995, S. 156, Meffert 2005, S. 691, Krober-Riel/Weinberg 2003, S. 612 und Bruhn 2004, S. 206.

⁶²⁰ Vgl. ebd.

findbarkeit und ihren Zielbezug hin zu überprüfen sind. Bei investiven Hochschuldienstleistungen können folgende Kriterien zur Zielgruppenbeschreibung herangezogen werden:

- objektive Bedarfsmerkmale: Studiengang, internationale Ausrichtung,
- subjektive Bedarfsmerkmale: Grundstudium oder weiterführendes Studium wie z. B. Master-, Doktoranden oder Weiterbildungsstudium,
- organisationsdemographische Merkmale: Hochschulgröße, Serviceleistungen für Studierende und
- dienstleistungsdemographische Merkmale: zur Verfügung stehendes Budget für ein Studium.

Eine Werbestrategie besteht aus Verhaltensplänen unterschiedlicher Fristigkeit, welche die Intensität, Gewichtung und Gestaltung der Werbemaßnahmen festlegen und durch deren Einsatz die Werbeziele der Hochschule zu realisieren sind. Mittelpunkt der Strategieentwicklung ist die Festlegung der Kernbotschaft, welche die Hochschule den Rezipienten kommunizieren will. Weiterhin wird die Kernmedien bestimmt, durch deren Einsatz die Zielgruppe erreicht werden kann. Im Rahmen dieser s. g. Intermediaselektion werden die unterschiedlichen Medien hinsichtlich ihrer Eignung zur Verfolgung der Strategie anhand von Kriterien wie Kosten, Gestaltungsmöglichkeiten, Reichweite, Zielgruppenspezifität, Verfügbarkeit und Image des Mediums beurteilt. Mögliche Strategietypen der Student-Recruitment-Mediawerbung sind nach Bruhn:⁶²¹

- die Bekanntmachungsstrategie,
- die Informationsstrategie,
- die Imageprofilierungsstrategie,
- die Konkurrenzabgrenzungsstrategie,
- die Zielgruppenerschließungsstrategie und
- die Kontakthanbahnungsstrategie.

⁶²¹ Vgl. Bruhn 2004, S. 210-212.

Bevor die festgelegte Strategie realisiert werden kann, ist der finanzielle Rahmen abzustecken, in welchem sich die Ausgaben für Werbemaßnahmen innerhalb einer Planungsperiode bewegen können. Die Festlegung der Höhe des Werbebudgets wird dabei weniger nach Optimierungsverfahren erfolgen, da die hierzu notwendigen Werbewirkungsfunktionen empirisch nicht nachgewiesen werden können. In der Hochschulpraxis werden deshalb heuristische Verfahren vorherrschen, die bestimmte Regeln als Kriterien für die Budgetbestimmung definieren.⁶²²

Darüber hinaus ist im Rahmen der Werbestreuplanung das Budget auf die Einzelleistungen, Zielgruppen, Regionen, Werbemaßnahmen, Planungsperioden usw. aufzuteilen. Im Rahmen der Intramediasselektion bzw. Mediaplanung erfolgt eine zielgruppengerechte und planungsperiodenbezogene Aufteilung des Werbebudgets auf einzelne Werbeträger bzw. Medien. Auch Hochschulen werden hierbei nach dem Affinitätenkonzept versuchen, durch die Verwendung von Kontaktmaßzahlen und die Berücksichtigung von Kontaktgewichtungen ihre Zielgruppen durch die ausgewählten Medien möglichst optimal zu erreichen.⁶²³

Aufgrund der Immaterialität der Hochschuldienstleistungen bereitet die Umsetzung der Werbestrategie in konkrete Werbemaßnahmen Visualisierungs- und Argumentationsprobleme. Eine materielle Präsentation ist nicht möglich.⁶²⁴ Darum gilt es, die Werbebotschaft derart zu gestalten, dass diese Probleme umgangen bzw. zumindest abgeschwächt werden. Innerhalb der Botschaftsgestaltung können verschiedene Ansatzpunkte unterschieden werden. Die Hochschuldienstleistungen verfügen aufgrund ihrer Immaterialität über keinen eigenständigen Aufforderungscharakter. Deshalb bietet es sich an, für die bildliche Darstellung des Werbeobjekts sogenannte Surrogate zu verwenden.⁶²⁵ Für dieses Vorgehen ergeben sich verschiedene Ansatzpunkte, die in vier Kategorien eingeteilt werden können: Materialisierung, Personifizierung sowie interne und externe Faktoren.⁶²⁶ Zur Erreichung des Gestaltungsziels der Materialisierung durch interne und externe Faktoren bieten sich innerhalb der Student-Recruitment-Mediawerbung folgende Möglichkeiten:

⁶²² Vgl. Schmahlen 1992.

⁶²³ Vgl. ebd.

⁶²⁴ Vgl. Corsten 2001 und Scheuch 2002.

⁶²⁵ Vgl. Schweiger/Schrattenecker 1995, S. 144, Bieberstein 2001, S. 322 und Bruhn 2005, S. 436.

⁶²⁶ Vgl. Johnson/Scheuing/Gaida 1986.

- Eine Konkretisierung der abstrakten Hochschuldienstleistungen ist möglich, indem nicht die eigentlichen Hochschuldienstleistungen Forschung, Lehre, Studium und wissenschaftliche Weiterbildung, sondern die damit verbundene Bedürfnisbefriedigung in den Mittelpunkt der Aussage gestellt wird.
- Die Mediawerbung kann auf die Darstellung materieller, sachbezogener interner Faktoren, wie z. B. Hörsäle oder Gebäude zurückgreifen.
- Darüber hinaus bietet sich die Abgabe von „Objektproben“ in Form von „Dienstleistungssequenzen“ an, wie z. B. die Filmvorschau im Kino.
- Weiterhin besteht die Möglichkeit des Einsatzes von Sinnbildern. Diese übernehmen vielfach auch die Funktion eines Logos für die Marke der Hochschule.
- Das Gestaltungsziel der Personifizierung durch interne und externe Faktoren kann durch die Darstellung der Hochschulleitung der Hochschulmitarbeiter oder des Dienstleistungsprozesses in der Mediawerbung erreicht werden.

Im Rahmen der Mediawerbegestaltung können weiterhin die Modalitäten Ton, Text und Bild variiert werden.⁶²⁷ Durch den zentralen Stellenwert der Dienstleistungsmediawerbung bezüglich der Konkretisierung des Dienstleistungspotenzials bei den zukünftigen Studierenden ist eine systematische Werbewirkungskontrolle im Student Recruitment besonders wichtig.⁶²⁸ Einerseits ist hier die Messung der Werbewirkung von Bedeutung, andererseits interessiert, ob die Mediawerbung bei den zukünftigen Studierenden zur erwünschten Imagewirkung führt.

Verkaufsförderung (Promotions) bedeutet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle meist zeitlich befristeter Maßnahmen, die das Ziel verfolgen, auf nachgelagerten Distributionsstufen durch zusätzliche Anreize Kommunikations- und Vertriebsziele einer Hochschule zu realisieren.⁶²⁹ Da beim Angebot eines Hochschulstudiums ein direkter Kontakt mit den zukünftigen Studierenden besteht, kommt der konsumentengerichteten Verkaufsförderung eine große Bedeutung zu. Hierbei kann eine Unterscheidung von unmittelbaren und mittelba-

⁶²⁷ Vgl. Tietz/Zentes 1980, S. 219.

⁶²⁸ Vgl. Schweiger/Schrattenecker 1995, S. 256.

⁶²⁹ Vgl. Bruhn 2005, S. 559.

ren Verkaufsförderungsmaßnahmen anhand der Differenzierung, ob die Maßnahmen innerhalb oder außerhalb der direkten Kontrolle der Hochschule durchgeführt werden vorgenommen werden.⁶³⁰

Der unmittelbaren Verkaufsförderung werden demnach solche Maßnahmen zugeordnet, die von einer Hochschule gänzlich kontrolliert werden können. Dabei kann es sich zum einen um Aktionen handeln, die außerhalb der Hochschule durchgeführt werden, zum anderen sind zur unmittelbaren Verkaufsförderung Maßnahmen zu zählen, die am Point of Sale (PoS) durchgeführt werden, sofern die Leistung durch die Hochschule direkt vor Ort angeboten wird. Von einer mittelbaren Verkaufsförderung spricht man, wenn die Hochschule zumindest nicht vollständig Einfluss auf die Durchführung der Maßnahme hat. Zu dieser Gruppe werden kooperative Verkaufsförderungsmaßnahmen gerechnet, die in Verbindung mit einem anderen Unternehmen oder einer anderen Hochschule durchgeführt werden (z. B. Hinweisschilder oder das Auslegen von Informationsmaterial).⁶³¹

Da der Verkaufsförderung zunehmend auch eine strategische Rolle zugesprochen wird, sind Maßnahmen in diesem Bereich ebenfalls nach dem bekannten Planungsprozess vorzubereiten und durchzuführen. Im Rahmen der Situationsanalyse gilt es, vorrangig drei Bereiche zu überprüfen. Eingangs wird die Eignung der Hochschuldienstleistungen für die Verkaufsförderungsmaßnahmen untersucht. Ferner werden die Verkaufsförderungsmaßnahmen der Vergangenheit hinsichtlich ihres Erfolges und eventueller Problemfelder beleuchtet, um Schlussfolgerung für zukünftige Maßnahmen ziehen zu können. Letztendlich ist es ratsam, die Verkaufsförderung der Wettbewerber zu untersuchen. Einerseits ist auf Verkaufsförderungsmaßnahmen der Konkurrenten entsprechend zu reagieren. Andererseits können evtl. Schwachstellen der Konkurrenzaktionen entdeckt und bei eigenen Verkaufsförderungsaktionen vermieden werden.⁶³²

Bezüglich der mit der Verkaufsförderung primär verfolgten Kommunikationsziele können operative (kurzfristige) und strategische (langfristige) Zielsetzungen differenziert werden. Dabei haben die kurzfristigen Ziele eher kognitive oder konative, die langfristigen vor allem affektive Charaktere. So gilt die operative Ebene einer Hochschule vor allem der Bekanntma-

⁶³⁰ Vgl. Bruhn 2005b, S. 895.

⁶³¹ Vgl. ebd.

⁶³² Vgl. ebd.

chung sowie der Information über neu eingeführte Studiengänge. Im strategischen Bereich hingegen ist es das Ziel, das Hochschulimage und die Markenprofilierung zu verbessern. Beide Ziele beziehen sich auf die Zielgruppe der zukünftigen Studierenden. Die Verkaufsförderungsstrategie ist nach den Dimensionen Objekt (zu präsentierende Leistungsmerkmale), Botschaft, Zielgruppen und Mittel (Verkaufsförderungspersonal, tangible Hilfsmittel), der Verkaufsförderung (Kommunikationsmaßnahmen) zu definieren. Das Verkaufsförderungsbudget resultiert auf der festgelegten Strategie. Die Besonderheit von Dienstleistungen führt bei Verkaufsförderungsmaßnahmen zu bestimmten Chancen und Risiken. Die Immaterialität der Hochschuldienstleistungen wird durch die Hochschule eine Materialisierung dieser angestrebt. In diesem Zusammenhang können vor allem Give-aways (Erinnerungsfunktion) und Display-Material (positive Hinstimmung) am PoS eingesetzt werden. Eine weitere Möglichkeit der Materialisierung der Hochschuldienstleistungen besteht darin, den zukünftigen Studierenden zu einer geistigen Auseinandersetzung mit dieser zu bringen. Dies kann vor allem durch Wettbewerbe und Preisausschreiben erreicht werden, bei denen sich die zukünftigen Studierenden unbewusst mit den Hochschuldienstleistungen beschäftigen.⁶³³

Neben der Mediawerbung nimmt die persönliche Kommunikation im Rahmen der Kommunikationspolitik von Hochschulen eine wichtige Stellung ein. Diese Bedeutung leitet sich vor allem aus der bereits beschriebenen Überschneidung von kommunikativen Aktivitäten zur Leistungserbringung und -darstellung ab. Somit ist die persönliche Kommunikation durch die Hochschule aufgrund des unmittelbaren Kontakts zu den zukünftigen Studierenden ein zentrales Kommunikationsinstrument. Persönliche Kommunikation bedeutet die Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher hochschulinterner und -externer Aktivitäten, die mit der wechselseitigen Kontaktaufnahme bzw. -abwicklung zwischen einer Hochschule und den zukünftigen Studierenden, in einer durch die Umwelt vorgegebenen Face-to-Face-Kontaktsituation, verbunden sind und in die bestimmte Erfahrungen und Erwartungen durch verbale und nonverbale Kommunikationshandlungen eingebracht werden, um damit gleichzeitig vorab definierte Ziele der Hochschulkommunikation zu erreichen.⁶³⁴

⁶³³ Vgl. Bruhn 2005b, S. 895.

⁶³⁴ Vgl. ebd.

Die Erscheinungsformen der persönlichen Kommunikation können in die Kategorien des ausführlichen terminierten Beratungsgesprächs und des spontanen Beratungsgesprächs unterschieden werden. Eine genauere Beschreibung der Erscheinungsformen der persönlichen Kommunikation wird durch die Heranziehung verschiedener Unterscheidungskriterien möglich. Zur systematischen Planung des Einsatzes des Instrumentes der persönlichen Kommunikation wird anhand des klassischen Planungsprozesses vorgegangen. Innerhalb der Analysephase ist zu untersuchen, inwieweit die persönliche Kommunikation in der Vergangenheit erfolgreich war und welche Ansatzpunkte es für die Verbesserung gibt. Hierzu ist zum einen die Erhebung von Marktforschungsdaten erforderlich, um auf die Bedürfnisse der Abnehmer im Rahmen von Beratungsgesprächen eingehen zu können. Zum anderen ist an dieser Stelle die Schulung der Hochschulmitarbeiter notwendig, da die Entscheidung für die Aufnahme eines Studiums maßgeblich durch die Beratungs- und Überzeugungsleistung einer Hochschule beeinflusst wird.⁶³⁵

Der Vertrauensgutcharakter der Hochschuldienstleistungen erfordert darüber hinaus Eigenschaften wie Kontaktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Glaubwürdigkeit und fachliche Kompetenz. Grundsätzlich betreiben alle Hochschulmitarbeiter, die im Kontakt mit den zukünftigen Studierenden stehen persönliche Kommunikation. Hinsichtlich der Zielfestlegung ist zu erwähnen, dass durch die persönliche Kommunikation Zielsetzungen aller drei psychologischer Kategorien verfolgt werden können. Durch die persönliche Kommunikation werden die zukünftigen Studierenden über das Studienangebot der Hochschule informiert (kognitiv orientierte Ziele). Weiterhin kann die Hochschulmitarbeiter bei den Abnehmern der Hochschuldienstleistungen eine positive Einstellung gegenüber der Hochschule zu erzeugen (affektiv-orientierte Ziele). Letztendlich kann durch persönliche Kommunikation das Informationsverhalten der Abnehmer beeinflusst werden (konativ-orientierte Ziele).⁶³⁶

Als Zielgruppen der persönlichen Kommunikation können zukünftige Studierende sowie die Öffentlichkeit in Betracht gezogen werden. Bei der Strategieentwicklung sind die Strategieelemente der Botschaft, des Trägers und der Richtlinien der persönlichen Kommunikation festzulegen. Innerhalb der Kommunikationsphase sollten den Hochschulmitarbeitern Materia-

⁶³⁵ Vgl. Bruhn 2005b, S. 895.

⁶³⁶ Vgl. ebd.

lien zur Verfügung gestellt werden, die im Rahmen persönlicher Gespräche hilfreich sein können, insbesondere Informationsmaterialien. An die Phase der Strategieentwicklung anschließend ist eine adäquate Budgetierung der Maßnahmen der persönlichen Kommunikation vorzunehmen.⁶³⁷

Die Direktkommunikation gehört zu jenen Instrumenten der Kommunikationspolitik, mit deren Hilfe eine individuelle Ansprache der zukünftigen Studierenden zu erreichen ist. Die Direktkommunikation ist dem Direct Marketing zugeordnet.⁶³⁸ Da in diesem Abschnitt jedoch nur kommunikationspolitische Fragestellungen abgehandelt werden, wird hier der Begriff „*Direktkommunikation*“ verwendet, obgleich eine eindeutige Abgrenzung zu den distributionspolitischen Aufgaben des Direct Marketing nicht immer möglich ist. Das Instrument der Direktkommunikation umfasst sämtliche Maßnahmen, die darauf abgerichtet sind, durch eine gezielte Einzelansprache einen direkten Kontakt zum Adressaten herzustellen und einen unmittelbaren Dialog zu initiieren oder durch eine indirekte Ansprache die Grundlage eines Dialogs in einer zweiten Stufe zu legen, um die Kommunikationsziele der Hochschule zu erreichen.⁶³⁹ Je nach Art und Weise der Responsemöglichkeiten des Rezipienten können die Erscheinungsformen der Direktkommunikation eingeteilt werden.

- passive Direktkommunikation (z. B. Informationsbrief),
- reaktionsorientierte Direktkommunikation (z. B. Informationsbrief mit Gutschein) und
- interaktionsorientierte Direktkommunikation (z. B. Telefonmarketing).⁶⁴⁰

Im Rahmen der Direktkommunikation ist es für eine Hochschule unerlässlich, über eine breite Datenbasis ihrer zukünftigen Studierenden zu verfügen. Aus diesem Grund hat das Database Marketing an Bedeutung gewonnen.⁶⁴¹ Diese wird als computer- und datengestütztes Dialog-Marketing bezeichnet, bei dem, in Abhängigkeit von den in einer Datenbank gespeicherten Merkmalen der zukünftigen Studierenden, ein maßgeschneidertes Kommunikations- und

⁶³⁷ Vgl. Bruhn 2005b, S. 895

⁶³⁸ Vgl. Dallmer 2002.

⁶³⁹ Vgl. Bruhn 2003, S. 302.

⁶⁴⁰ Vgl. Hilke 1993, S. 11.

⁶⁴¹ Vgl. Dallmer 2002, S. 549 und Bruhn 2004, S. 232.

Verkaufsförderungspaket erstellt werden kann. Durch Database Marketing werden folgende Ziele angestrebt:

- geben von Hinweisen auf aus den bisherigen Abnehmermerkmalen abzuleitenden Nachfragerlücken hinsichtlich anderer Dienstleistungen im Angebotsprogramm,
- erkennen kritischer Kommunikationslücken mit der Gefahr des Beziehungsabbruchs und Schließung der Lücken (z. B. mittels Direct Mailings),
- durchführen einer gezielten Ansprache über bevorzugte Medien (z. B. Telefon, Fax, Brief, E-Mail) sowie
- bestimmen der optimalen Ansprachehäufigkeit.

Somit stellt das Database Marketing eine geeignete Grundlage für eine studierendenlebenszyklusübergreifende Kommunikation zur Vermeidung von Dissonanzen nach der Immatrikulation eines Studierenden dar. Im Student Recruitment besteht durch den intensiven Kontakt der Hochschulmitarbeiter mit den zukünftigen Studierenden die Möglichkeit, eine Vielzahl individueller Daten aufzunehmen, die zur Ergänzung des Datensatzes von Interesse sind. Hierbei sind von den Hochschulmitarbeitern eine schnelle Erfassung der Informationen der Studierenden sowie deren Weitergabe an die Datenbank einzuleiten und durchzuführen.⁶⁴²

Die Planung des Einsatzes der Direktkommunikation erfolgt nach dem klassischen, entscheidungsorientierten Ansatz und erfordert demnach zunächst eine Situationsanalyse, in deren Rahmen es den Erfolg bisheriger Maßnahmen, Einsatzmöglichkeiten zukünftiger Maßnahmen sowie das, in der Hochschule vorhandene bzw. extern umgehend beschaffbare Datenmaterial über zukünftige Studierende zu untersuchen gilt. Mithilfe der Direktkommunikation werden besonders kognitive und konativ-orientierte Ziele verfolgt. Hinsichtlich der kognitiven Orientierung ist vor allem eine zielgruppenspezifische Ansprache ohne Streuverluste, eine hohe Aufmerksamkeitswirkung und eine Informationswirkung zu erreichen.⁶⁴³

⁶⁴² Vgl. Bruhn 2005, S. 375.

⁶⁴³ Vgl. ebd.

Im konativen Bereich geht es darum, den zukünftigen Studierenden zu einer interaktiven Kommunikation zu animieren. Weiterhin kann mit Direktkommunikation die Aufnahme eines Studiums direkt ausgelöst werden. Innerhalb der Phase der Zielgruppenidentifizierung können Verwender (zukünftige Studierende) und Nichtverwender (Beeinflusser) unterschieden werden. Bei der Strategieformulierung der Direktkommunikation sind die Dimensionen: Objekt, Botschaft, Mittel, Zielgruppe, Kontinuität und Intensität zu berücksichtigen. Nachdem das Budget für die Direktkommunikation bestimmt wurde, können die diesbezüglichen Maßnahmen festgelegt werden.⁶⁴⁴

Insbesondere, wenn die Durchführung einer interaktions- oder reaktionsorientierten Direktkommunikation anvisiert wird, sind Kenntnisse der soziodemographischen und psychographischen Merkmale der zukünftigen Studierenden erforderlich. An dieser Stelle geht es um die Auswahl rezipientenadäquater Kommunikationsmaßnahmen. Viele Direktkommunikationen bewirken Imageverschlechterungen bei den zukünftigen Studierenden, da sie sehr standardisiert und wenig individuell gestaltet sind. Durch den direkten Kontakt zur Hochschule ist es im Extremfall möglich, die zukünftigen Studierenden zu befragen, in welcher Art und Weise er an Maßnahmen der Direktkommunikation beteiligt werden möchte. Aufgrund der kurzfristigen Einsatzmöglichkeit der Direktkommunikation kann, bei entsprechender Datenbasis, die durch die Nichtlagerfähigkeit notwendig werdende kurzfristige Nachfragesteuerung unterstützt werden, indem zukünftige Studierende auf freie Studienkapazitäten hingewiesen werden. Beim Einsatz von reaktions- oder interaktionsorientierten Maßnahmen der Direktkommunikation sind die Antworten der zukünftigen Studierenden auszuwerten. Dabei kann es sich um Antworten handeln, die entweder der Erweiterung der Datenbasis der Zielgruppe oder deren Fragen und Probleme betreffen. Bei letztgenannter Möglichkeit sind meist weitere Aktivitäten der Hochschule notwendig.⁶⁴⁵

Durch die Immaterialität der Hochschuldienstleistungen Forschung, Lehre, Studium und wissenschaftliche Weiterbildung ist die Imagewirkung der Hochschulkommunikation und somit auch die Öffentlichkeitsarbeit von großer Bedeutung. Öffentlichkeitsarbeit als Kommunikationsinstrument beinhaltet die Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle aller Aktivitä-

⁶⁴⁴ Vgl. Bruhn 2005, S. 375.

⁶⁴⁵ Vgl. ebd.

ten einer Hochschule, um bei ausgewählten Zielgruppen (extern und intern) um Verständnis sowie Vertrauen zu werben und damit gleichzeitig kommunikative Ziele der Hochschule zu erreichen.⁶⁴⁶

Die Erscheinungsformen der Öffentlichkeitsarbeit sind vielgestaltig.⁶⁴⁷ Grundsätzlich können sie in leistungsbezogene (z. B. Zeitungsartikel über bestimmte Studiengänge), hochschulbezogene (z. B. Berichte über die Hochschule) und gesellschaftsbezogene (z. B. Stellungnahme zur Bedeutung der Hochschule als Bildungsinstitution) Öffentlichkeitsarbeit unterschieden werden. Eine spezifischere Unterscheidung der Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit kann anhand der folgenden Merkmale vorgenommen werden, die jeweils ein breites Spektrum an Ausprägungen zulassen:

- Bezugsrahmen der Aktivitäten,
- Zielgruppenorientierung,
- Informationsvermittlung,
- Imagebildung,
- Kontinuität,
- Internalisierung,
- Streuverluste sowie
- zeitlicher Horizont.

Zur Planung des Einsatzes der Öffentlichkeitsarbeit gilt es zunächst, eine Situationsanalyse auszuführen. Hierbei wird untersucht, inwiefern die Hochschule Ansatzpunkte liefert, sich in der Öffentlichkeit positiv darzustellen bzw. ob die Notwendigkeit besteht, Korrekturen des Hochschulbildes bei den Zielgruppen vorzunehmen. Letztendlich sind Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit aus der Vergangenheit in die Analyse mit einzubeziehen. Im zweiten Schritt werden die Ziele der Öffentlichkeitsarbeit definiert. Dabei stehen die Verbesserung

⁶⁴⁶ Vgl. Bruhn 2005, S. 375.

⁶⁴⁷ Vgl. Wilcox/Ault/Agee 1989, S. 22, Bieberstein 2001, S. 351 und Köhler/Schaffranietz 2005.

des Hochschul- und Leistungsimages, die Kontaktpflege zu hochschulrelevanten Personen und Beeinflussen gesellschaftlicher Meinungen und Einstellungen im Vordergrund.⁶⁴⁸

Die genannten Ziele sind nach den Zielgruppen der Hochschulmitarbeiter, der zukünftigen Studierenden sowie der Öffentlichkeit auszurichten. Bei der Wahl der PR-Strategie sind die Dimensionen: Objekt, Botschaft, Zielgruppen und Medium zu berücksichtigen. Nachdem das Budget für die Öffentlichkeitsarbeit festgelegt wurde, werden im nächsten Schritt die einzelnen Maßnahmen der Public Relations bestimmt. Durch die Immaterialität der Hochschuldienstleistungen spielt das Image bei der Beurteilung dieser durch die zukünftigen Studierenden eine besondere Rolle. Die Öffentlichkeitsarbeit wiederum eignet sich besonders, eine Imageprofilierungsstrategie zu unterstützen. Aufgrund der Funktion der Hochschuldarstellung der Öffentlichkeitsarbeit beziehen sich PR-Maßnahmen häufig auf Hochschulmarken.⁶⁴⁹

Da die Hochschulmitarbeiter ein wesentliches Beurteilungsmerkmal der Hochschuldienstleistungen darstellen, ist es wichtig, ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen der Hochschule und ihren Mitarbeitern herzustellen. Je positiver die Einstellung des Mitarbeiters zur Hochschule ist, desto eher wird er dem zukünftigen Studierenden und der Öffentlichkeit gegenüber einen positiven Eindruck bieten (Multiplikatorwirkung). Der Schaffung von Verständnis und Vertrauen vor allem bei zukünftigen Studierenden und der Öffentlichkeit kommt im Hochschulbereich aufgrund der Bedeutung der Mund-zu-Mund-Kommunikation eine besondere Relevanz zu.⁶⁵⁰

Aufgrund der, durch die Immaterialität von Dienstleistungen begründeten, Schwierigkeit, die Studiengänge einer Hochschule zu präsentieren, ist die Teilnahme an Hochschulmessen als eine sinnvolle Ergänzung des Kommunikationsmix' anzusehen. Hochschulmessen als Kommunikationsinstrumente umfassen die Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle und Nachbearbeitung aller Aktivitäten, die mit der Teilnahme an einer zeitlich und räumlich festgelegten Veranstaltung verbunden sind, deren Zweck in der Möglichkeit zur Leistungspräsentation, Information eines Fachpublikums und der interessierten Allgemeinheit, Selbstdarstellung der Hochschule und Möglichkeit zum unmittelbaren Vergleich mit der Konkurrenz liegt,

⁶⁴⁸ Vgl. Beger/Gärtner/Mathes 1989, S. 64.

⁶⁴⁹ Vgl. Bruhn 2005, S. 409-410.

⁶⁵⁰ Vgl. ebd.

um damit gleichzeitig spezifische Marketing und Kommunikationsziele zu erreichen. Ausgehend von dieser Definition können die Merkmale zeitliche und räumliche Begrenzung, Teilnahme an einer Vielzahl von Hochschulen und Präsentation des Studienangebots von Hochschulmessen herausgestellt werden. Die Erscheinungsformen von Hochschulmessen lassen sich nach dem Kriterium geographische Herkunft der Aussteller in regionale, überregionale, nationale und internationale Messen strukturieren.⁶⁵¹

Um einen effizienteren und effektiveren Einsatz von Hochschulmessen zu gewährleisten, ist es für eine Hochschule erstrebenswert, sich an einem Prozess der Planung des Messeinsatzes zu orientieren. Innerhalb der Situationsanalyse ist es Aufgabe der Hochschule, Informationen hinsichtlich der Möglichkeit zur Teilnahme an einer Hochschulmesse und der Gestaltung des Engagements bei dieser zu sammeln. Diese Informationen lassen sich in hochschul-, leistungs- und konkurrenz- und abnehmerbezogene Informationen unterteilen. Zu den hochschulbezogenen Informationen zählt der (Miss-)Erfolg bei früheren Messeinsätzen. Hieraus lassen sich evtl. Verbesserungen für ein nächstes Engagement ableiten.⁶⁵²

Weiterhin ist zu untersuchen, inwieweit ein Messeinsatz einen Beitrag zur Erreichung der Kommunikationsziele leisten kann. Die leistungsbezogenen Informationen beziehen sich vor allem auf das (Nicht-)Vorhandensein einer Veranstaltung, bei der sich eine Teilnahme der Hochschule lohnt. Weiterhin ist zu beleuchten, ob das Studienangebot bzw. einzelne Studiengänge geeignet sind, auf einer Hochschulmesse präsentiert zu werden. Bei den konkurrenzbezogenen Informationen ist insbesondere von Bedeutung, ob sich die Hauptkonkurrenten der Hochschule an Hochschulmessen beteiligen. Ist dies der Fall, wird die Teilnahme der eigenen Hochschule zu einer Muss-Maßnahme, während diese ansonsten als Kann-Maßnahme anzusehen ist. Hinsichtlich der benötigten abnehmerbezogenen Informationen sind vor allem die Bedürfnisse und Ansprüche der Abnehmer und die Zahl der mit Messen erreichbaren zukünftigen Studierenden abzuschätzen.⁶⁵³

Ausgehend von der oben beschriebenen Situationsanalyse und, basierend auf den Hochschul- und Marketingkommunikationszielen, werden die Ziele des Messeinsatzes definiert. Hinsichtlich der psychologischen Zielstellungen stehen die Bekanntmachung und Information

⁶⁵¹ Vgl. Bruhn 2005, S. 409-410.

⁶⁵² Vgl. Strothmann 1992 und Bruhn 2003, S. 296.

⁶⁵³ Vgl. ebd.

(kognitiv-orientierte Ziele) sowie die Auslösung einer „*Kaufhandlung*“ (konativ-orientierte Ziele) im Vordergrund. Neben der Festlegung der Messeziele gilt es, an dieser Stelle, die Zielgruppen des Messeinsatzes zu definieren. Bei Hochschulmessen lassen sich die folgenden Nutzergruppen unterscheiden, die hinsichtlich ihrer Kongruenz mit der Hochschulzielgruppe zu beurteilen sind:

- Gruppe der intensiven Messenutzer,
- Gruppe der punktuellen Messenutzer,
- Gruppe der Messebummler sowie
- Gruppe der praxisorientierten Messenutzer.⁶⁵⁴

Die Festlegung der Messestrategie wird anhand der Dimensionen: Messeobjekt (gesamtes Studienangebot oder einzelne Studiengänge), Messebotschaft, Messebeteiligung (Auswahl der Messe), Messezielgruppen und Messeinstrumente (Kommunikationsmittel und -träger) vorgenommen. Die Messestrategie ist an der Kommunikationsstrategie der Hochschule auszurichten und ist die Basis für die Bestimmung des zur Verfügung stehenden Budgets. Aufgrund der Intangibilität und Immaterialität von Dienstleistungen sowie der Integration des externen Faktors sind in der Phase wichtige Entscheidungen hinsichtlich der Präsentation der Hochschule und ihrer Leistungen in der Messephase zu treffen. Anders als bei Konsum- oder Industriegüterunternehmen können die Hochschuldienstleistungen nicht in ihrem vollen Umfang vorgestellt werden. Je nach Art der Leistung ist es jedoch möglich, die Potenzial-, Prozess- und/oder der Ergebnisdimensionen der Leistung darzustellen.⁶⁵⁵

Hinsichtlich ihrer Potenzialdimension ist die Darstellung der Mitarbeiter einer Hochschule sowie tangibler Elemente im Leistungserstellungsprozess denkbar. Bei Leistungen, die während der Messe vorgeführt oder getestet werden können, bietet sich die Darstellung der Prozessdimensionen an. Auf diese Weise können zukünftige Studierende am ehesten in die Lage versetzt werden, sich unter der intangiblen Hochschulleistungen etwas Konkretes vorzustellen. Wegen der Integration des externen Faktors und der Heterogenität des Leistungserstel-

⁶⁵⁴ Vgl. Strothmann 1992 und Bruhn 2003, S. 296.

⁶⁵⁵ Vgl. Meffert 1993b, S. 80.

lungsprozesses ist eine realitätsgetreue Präsentation der Hochschule und der Studiengänge jedoch nicht möglich. Einige Leistungen können auch betreffend ihr Ergebnis präsentiert werden. Hinsichtlich aller drei Dimensionen bieten sich die physische Präsentation und die Präsentation über Medien an. Im Rahmen der Konzeption des Messestandes gilt es, das Design der physischen Elemente des Messestandes auszuwählen. Die Gestaltung des Messestandes stellt für Hochschulen aufgrund der Immaterialität der Leistung ein besonderes Erfordernis dar, da die Hochschule bzw. das Studienangebot nicht in ihrer Gesamtheit präsentiert werden. Daher wird der Messebesucher die Leistungen einer Hochschule um so eher nach der äußeren Beschaffenheit des Messestandes beurteilen. Darunter zählen die Professionalität des Informationsmaterials, Präsentationsformen der Information, die Hochwertigkeit der Standausstattung, gegebenenfalls die Modernität der technischen Geräte, aber auch von der Dienstleistung völlig unabhängige Faktoren, wie z. B. die Größe des Messestandes. Oftmals schließen die Messebesucher von solchen Eigenschaften nicht nur auf die Qualität der Hochschulausbildung, sondern auch auf die Bedeutung und Marktposition der Hochschule.⁶⁵⁶

Für die Auswahl des Standpersonals gilt Ähnliches wie für die Konzeptionierung des Messestandes. Da auch die Hochschulmitarbeiter und im Fall von Messen das Standpersonal von den zukünftigen Studierenden für die Leistungsbeurteilung herangezogen werden, ist bei der Auswahl des Personals auf dessen äußeres Erscheinungsbild, seinen Wissensstand und seine Kommunikationsfähigkeit zu achten. Besonders im Dienstleistungsbereich sind für das Standpersonal Mitarbeiter einzusetzende, die auch bei ihrer täglichen Arbeit im Kontakt mit den zukünftigen Studierenden stehen, um den Messebesuchern einen kompetenten und authentischen Eindruck der Hochschule und ihres Studienangebotes vermitteln.⁶⁵⁷

In der Literatur findet sich eine intensive Diskussion über die Erscheinungsformen, Ziele und Ausgestaltungsformen des Sponsorings. Sponsoring bedeutet die Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der eigenen Kommu-

⁶⁵⁶ Vgl. Meffert 1993b, S. 80.

⁶⁵⁷ Vgl. ebd.

nikation zu erreichen.⁶⁵⁸ Student Recruitment ist den Sponsoringbereichen des Sozio- und Sportsponsoring zuzuordnen. Diese Sponsoringformen können dahingegen unterschieden werden, ob sie aus Sicht des Sponsors oder des Gesponsorten betrachtet werden.⁶⁵⁹ Bei den Sponsoringformen aus Sicht des Sponsors kann eine Klassifizierung vorgenommen werden nach:

- der Art der Sponsorenleistung in: Sponsoring mit Geldmitteln und Sponsoring mit Sachmitteln,
- der Anzahl der Sponsoren in: Exklusiv-Sponsorships (ein alleiniger Sponsor einer Hochschule) und Co-Sponsorships (ein Sponsor ist Sponsor unter mehreren),
- der Art des Sponsors in: Leistungssponsoren (z. B. Sponsoring eines Stiftungslehrstuhls), Unternehmenssponsoren (z. B. Sponsoring von mehreren Hochschulen) Stiftungen als Sponsoren (z. B. Sponsoring eines Forschungspreises),
- dem Initiator des Sponsorings in: fremdinitiiertes Sponsoring (an einen Sponsor wird seitens eines potenziellen Gesponsorten hinsichtlich eines Sponsoringengagements herangetreten) und eigeninitiiertes Sponsoring (ein Sponsor sucht aktiv nach potenziell Gesponsorten) und
- der Vielfalt des Sponsorings in: einseitiges Sponsoring (der Sponsor engagiert sich nur für einen Gesponsorten) und vielseitiges Sponsoring (der Sponsor engagiert sich für mehrere Gesponsorte).

Die Sponsoringformen aus der Sicht des Gesponsorten können klassifiziert werden nach:

- der Art der Gegenleistung des Gesponsorten (z. B. Mediawerbung mit Gesponsorten als Nutzer der Dienstleistung),
- der Art der gesponserten Individuen/Gruppen (z. B. zukünftige Studierende oder Hochschule) sowie Klasse des Gesponsorten (Profis versus Amateure),

⁶⁵⁸ Vgl. Bruhn 2005, S. 387.

⁶⁵⁹ Vgl. Bruhn 2003, S. 312.

- der Art der gesponserten Organisation (Stiftungslehrstuhl) und
- der Art der gesponserten Veranstaltung.

Zur Planung des Einsatzes des Sponsorings ist zunächst eine Situationsanalyse anhand der Bereiche Hochschule, Leistung, Markt, Konkurrenz, Abnehmer und Umfeld vorzunehmen. Dabei gilt es, den (Miss-)Erfolg vergangener Sponsoringmaßnahmen zu berücksichtigen. Anschließend werden, ausgehend von den Zielen der Hochschulkommunikation die Sponsoringziele festgelegt. Eine mit Sponsoring zu verfolgende kognitiv-orientierte Zielsetzung ist die Bekanntmachung der Hochschule, wobei darauf hinzuweisen ist, dass im Gegensatz zur Mediawerbung eine spezifischere Zielgruppenansprache möglich ist. Im affektiv-orientierten Bereich kommt der Imagewirkung des Sponsorings eine zentrale Bedeutung zu. Hinsichtlich der Besonderheiten von Dienstleistungen kann dieses Instrument demnach hilfreich sein, um der Hochschule und seinen Leistungen ein positives Image bei der Zielgruppe zu verschaffen. Das konative Ziel der Weiterempfehlung der Hochschule kann ebenfalls mittels Sponsoring verfolgt werden, wenn die angesprochenen Zielgruppen das Leistungsangebot des Sponsors direkt nutzen können. Im nächsten Schritt ist die Zielgruppe von Sponsoringaktivitäten zu identifizieren. In diesem Zusammenhang können die Untergruppen aktive Teilnehmer, Besucher und Mediennutzer differenziert werden. Daran anschließend ist die, mit der Kommunikationsstrategie abzustimmende, Sponsoringstrategie festzulegen. Im Hinblick auf die inhaltliche Bestimmung dieser Strategie werden die Dimensionen Sponsor, Sponsoringbotschaft, Gesponserter, Sponsoringzielgruppen und Sponsoringinstrumente berücksichtigt.⁶⁶⁰

Nach der Festlegung des Budgets geht es in der Phase der Maßnahmenplanung darum, die festgelegte Sponsoringstrategie unter Berücksichtigung des veranschlagten Budgets in Form von konkreten Maßnahmen umzusetzen. In diesem Zusammenhang sind die Auswahl von Sponsorships und die Entwicklung von Einzelmaßnahmen zentrale Aktivitäten. Zur Beurteilung der Tauglichkeit eines potenziellen Gesponsorten können die folgenden Kriterien herangezogen werden:

⁶⁶⁰ Vgl. Bruhn 2003.

- Bekanntheit des Gesponsorten,
- Sympathie des Gesponsorten,
- Glaubwürdigkeit des Gesponsorten,
- Leistungsstärke/Erfolg des Gesponsorten sowie
- Affinität zwischen Sponsor und Gesponsertem.

Hinsichtlich des Kriteriums Affinität ist zu prüfen, ob Verbindungslinien zwischen Sponsor und Gesponsertem festgestellt werden können. Auf Basis der differenzierten Ziele ist zunächst die grundsätzliche Eignung von Sponsoringobjekten für die Hochschule im Rahmen einer Grobbewertung zu untersuchen. Dabei sind mögliche Verbindungslinien zwischen der Hochschule und den Sponsoringobjekten zu überprüfen.

- Hochschul-/Leistungsaffinität,
- Imageaffinität,
- Zielgruppenaffinität sowie
- Know-how-Affinität.⁶⁶¹

Im Zusammenhang mit der Entwicklung konkreter Sponsoringmaßnahmen ist darauf hinzuweisen, dass es einer Hochschule durch den Einsatz des Sponsorings gelingen kann, die Probleme, die durch die Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings entstehen können, zu verringern. Einerseits werden die im Bereich der Werbung bestehenden, Einschränkungen für Hochschulen, die aus der Immaterialität der Hochschuldienstleistungen resultieren, zumindest gemildert. So besteht insbesondere bei Sponsorships nicht die Notwendigkeit, diese Leistung in materialisierter Form darzustellen. Die häufige Verwendung von Marken an Hochschulen kommt gleichfalls dem Sponsoringgedanken entgegen. Gerade beim Sponsoring reduziert

⁶⁶¹ Vgl. Bruhn 2003.

sich häufig die Darstellung der Hochschule auf die Marke und die Hochschule wird durch diese ganzheitlich präsentiert.⁶⁶²

Besonders durch das Sponsoring von Personen oder Personengruppen kann es gelingen, die sich aus der Immaterialität und der damit im Zusammenhang stehenden Intangibilität der Hochschuldienstleistungen ergebenden Kommunikationsprobleme zu mildern. So kann ein sorgfältig ausgewählter Sponsorträger zu einer Personalisierung der Hochschuldienstleistungen führen und in diesem Zusammenhang eine Testimonialfunktion übernehmen. Weiterhin kann als Besonderheit der Sponsoraktivitäten von Hochschulen noch hervorgehoben werden, dass eine positive Wahrnehmung der gesponserten Personen, Aktivitäten oder Leistungen zu einem Vertrauenstransfer bei zukünftigen Studierenden und damit zu einer subjektiven wahrgenommen Risikoreduktion führen kann.⁶⁶³

Beim Event-Marketing handelt es sich gleichfalls um ein Kommunikationsinstrument, das in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Event-Marketing bedeutet die zielgerichtete, systematische Analyse, Planung, Inszenierung und Kontrolle von Veranstaltungen als Plattform einer erlebnis- und dialogorientierten Präsentation einer Hochschuldienstleistung, sodass durch emotionale und physische Stimuli starke Aktivierungsprozesse in Bezug auf die Hochschule oder ihre Dienstleistungen mit dem Ziel der Vermittlung von unternehmensgesteuerten Botschaften ausgelöst werden.⁶⁶⁴ Eine Unterscheidung verschiedener Erscheinungsformen von Events im Rahmen des Event-Marketings kann nach verschiedenen Kriterien vorgenommen werden, deren Ausprägung jeweils ein Spektrum an Erscheinungsformen ergeben.⁶⁶⁵ Eine Klassifizierung ist nach den folgenden Aspekten möglich:

- Gerichtetheit des Events (extern versus intern gerichtete Events),
- Zielgruppenansprache (breit versus eng definierte Zielgruppe),
- Rezipientennutzen (informativ versus unterhaltsame Events),
- Bedeutung für den Rezipienten (gewöhnliche versus einmalige Events),

⁶⁶² Vgl. Bruhn 2003.

⁶⁶³ Vgl. ebd.

⁶⁶⁴ Vgl. Bruhn 2005, S. 418.

⁶⁶⁵ Vgl. Diller 1992b, S. 289 und Bruhn 2003.

- Grad der Interaktion (stark versus schwach interaktive Events) und
- Affinität des Event-Themas zur Hochschule/dem Studienangebot (Events, die in starkem versus keinem Zusammenhang zur Hochschule/dem Studienangebot stehen).

Im Rahmen der Planung des Einsatzes des Event-Marketings wird zunächst eine Situationsanalyse durchgeführt. Hierbei wird, unter Berücksichtigung des Erfolges vergangener Event-Marketing-Aktivitäten der Handlungsrahmen für weitere Aktivitäten anhand der Bereiche Markt, Abnehmer, Konkurrenz, Umfeld und Hochschule zu untersucht. Die Ziele des Event-Marketings werden auf zwei Stufen betrachtet. Auf der ersten Stufe stehen vor allem kognitive Ziele im Fokus des Interesses. Hierbei geht es darum, die gewünschten Teilnehmer durch die Kontaktaufnahme zu einem Besuch des Events zu bewegen. Im zweiten Schritt werden insbesondere affektiv-orientierte Zielsetzungen verfolgt. Es ist hierbei wichtig, dass der zukünftige Studierende die Hochschule in einem von ihm positiv empfundenen Umfeld kennenlernt und dadurch die Hochschule und ihr Studienangebot mit diesen positiven Eindrücken in Verbindung bringt.⁶⁶⁶

Durch die Immaterialität der Hochschuldienstleistungen Forschung, Lehre sowie Studium und wissenschaftliche Weiterbildung ist eine positive Einstellung zur Hochschule besonders erstrebenswert. Für die zielgruppenspezifische Zielformulierung wird die Zielgruppe des Event-Marketings definiert. Hierbei können die Primärzielgruppe, d. h. die gewünschten Teilnehmer des Events, und die Sekundärzielgruppe, d. h. die Rezipienten, denen von den Teilnehmern über den Event berichtet wird, unterschieden werden.⁶⁶⁷

Die Event-Marketing-Strategie wird durch die Dimensionen Event-Marketing-Objekt (Hochschule und Studienangebot), Event-Marketing-Botschaft (Art der beabsichtigten Erlebniswahrnehmung, Event-Intensität und -zahl sowie Event-Inszenierung), Event-Typ (mit oder ohne Bezug zur Hochschulleistung), Event-Marketing-Zielgruppe sowie Event-Marketing-Instrumente (Kommunikationsmittel und -träger) festgelegt. Nach der strategieabhängigen Bestimmung des Budgets gilt es, die Event-Marketing-Maßnahmen zu planen. Hierbei sind

⁶⁶⁶ Vgl. Gerpott 1996, S. 15.

⁶⁶⁷ Vgl. ebd.

Entscheidungen hinsichtlich der Gewinnung des Interesses der gewünschten Besucher und der Konzeption des Events, z. B. hinsichtlich des Event-Ortes und der inhaltlichen Gestaltung und Auswahl von Kommunikationsmaßnahmen während des Events zu treffen.⁶⁶⁸

Innerhalb des Einsatzes von Event-Marketing-Maßnahmen ist es möglich, Schwierigkeiten, die aus den Besonderheiten von Dienstleistungen resultieren, teilweise zu umgehen. Durch den Einsatz tangibler Elemente im Rahmen des Events kann eine, aufgrund der Immaterialität der Hochschulleistung Lehre erforderliche, Materialisierung und Visualisierung des Leistungscharakters bewirkt werden. Da aufgrund der Immaterialität objektiver Kriterien zur Leistungsbeurteilung der Hochschule fehlen, kann im Rahmen des Event-Marketings mittels der Schaffung eines Erlebnisses für die zukünftigen Studierenden der Transfer von, während des Events empfundenen, positiven Emotionen auf die Leistungstransaktion mit der Hochschule und dadurch eine positive Leistungsbeurteilung erreicht werden. Hierbei wird vorausgesetzt, dass der Event derart konzipiert ist, dass der zukünftige Studierende beim nächsten Kontakt mit der Hochschule an den Event erinnert wird. Durch die Integration des externen Faktors ist es wichtig, eine enge Beziehung zwischen der Zielgruppe und den Hochschulmitarbeitern aufzubauen, um dem zukünftigen Studierenden das Gefühl zu geben, dass die Hochschule bzw. deren Mitarbeiter Verständnis für deren Bedürfnisse und Probleme besitzt. Im Rahmen eines Events ist es möglich, den zukünftigen Studierenden ein Erlebnis zu verschaffen, durch das er emotional an welche die Hochschule gebunden werden kann.⁶⁶⁹

Um Studienanfänger zu gewinnen, müssen Hochschulen Beziehungen zu diesen aufbauen und pflegen. Da die Zielgruppe der zukünftigen Studierenden eine sehr hohe Internet-Affinität besitzt, verwenden Hochschulen die Kommunikationsmedien der Multimediakommunikation in steigendem Maße. Potenzielle Studierende nutzen diese vorrangig, um soziale Netzwerke aufzubauen und zu pflegen. Diese Netzwerke besitzen ein gewaltiges Ausmaß, sind sehr einflussreich und umfassen eine Vielzahl an Kommunikationsmedien und -technologien.⁶⁷⁰

Die stetig zunehmende Nutzung der Kommunikationsmedien der neuen Technologien zeigt die Tendenz der Zielgruppe der zukünftigen Studierenden zu einem realistischen und authentischen Student Recruitment, das individualisiert, aussagekräftig und auf die speziellen Be-

⁶⁶⁸ Vgl. Gerpott 1996, S. 15.

⁶⁶⁹ Vgl. ebd.

⁶⁷⁰ Vgl. ebd.

dürfnisse der Zielgruppe abgestimmt ist. Als zentraler Auslöser der Multimediakommunikation können die zunehmende Digitalisierung von Informationen, die Datenkompression sowie die Verfügbarkeit leistungsfähiger Datennetze genannt werden. Die neuen Technologien ermöglichen die Integration verschiedener Medien, die globale Verfügbarkeit von Informationen und den interaktiven Umgang mit ihnen. Auch haben die technischen Innovationen das Zusammenwachsen der sogenannten TIME-Industrien (Telekommunikation, Informationstechnologie, Medien und Elektronik) sowie die Auflösung der, zwischen den Unterhaltungs-, Ausbildungs- und Informationsmärkten bestehenden, Grenzen die Entwicklung der Multimediakommunikation intensiviert. Die Verwendung des Begriffs „*Multimediakommunikation*“ erfolgt in verschiedenen Zusammenhängen. Multimediakommunikation wird als rechnergestützter Austausch von Informationen zwischen einem Sender und einem Empfänger unter Rückgriff auf unterschiedliche zeitunabhängige (z. B. Text und Bild) und -abhängige Medien (z. B. Ton und Animation) verstanden.⁶⁷¹

Auf Hochschulen bezogen wird Multimediakommunikation als die Nutzung multimedialer Technologien zur Erreichung von Hochschul- und Student-Recruitment-Zielen angesehen. Zur Multimediakommunikation zählen deshalb auch das Versenden von E-Mails oder die Durchführung von internetgestützten Videokonferenzen. Andererseits erfolgt häufig eine Eingrenzung der Multimediakommunikation auf den Marketing-Mix-Bereich der Kommunikation. Multimediakommunikation bedeutet die zielgerichtete, systematische Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle eines computergestützten, interaktiven und multimodalen Kommunikationssystems als zeitunabhängige Plattform eines zweiseitigen, von den individuellen Informations- und Unterhaltungsbedürfnissen des Rezipienten gesteuerten Kommunikationsprozessen mit dem Ziel der Vermittlung hochschulgesteuerter Botschaften.^{672,673}

⁶⁷¹ Vgl. Gerpott 1996, S. 15.

⁶⁷² Vgl. Bruhn 2005, S. 27.

⁶⁷³ Weiteren Ausführungen wird eine weiter gefasste Definition von Multimediakommunikation zugrunde gelegt, da die Anwendungsbereiche von Multimedia über den Bereich der Marktkommunikation hinausgehen. Somit dient Multimedia auch als Verkaufs- und Vertriebsmedium, als Leistungsbestandteil und als Plattform für neue Strategien im Rahmen der Preispolitik. Insofern wird eine Eingrenzung des Begriffs der Multimediakommunikation den umfangreichen Möglichkeiten der neuen Medien nicht gerecht. Besonders innerhalb des Dienstleistungsmarketings ist eine eindeutige Zuordnung der Multimediakommunikation zum Marketingmixbereich der marktgerichteten Kommunikation nicht möglich, da die multimediale Kommunikation häufig auch ein wichtiges Leistungsmerkmal darstellt, welchem weniger die kommunikationspolitischen als vielmehr die leistungspolitischen Zielsetzungen zugrunde liegen.

Die Erscheinungsformen der Multimediakommunikation sind vielfältig und lassen sich in On- und Offline-Kommunikation sowie in domizile und nichtdomizile Kommunikation gliedern. Im Gegensatz zur Offline-Kommunikation (z. B. CD-Rom mit Hochschulpräsentation) besteht bei der Online-Kommunikation (z. B. Internetauftritt der Hochschule) eine direkte Verbindung zwischen Sender und Empfänger. Bei der domizilen Kommunikation (z. B. Internet) kann der Empfänger die Botschaft dort empfangen, wo ein Internetzugang gewährleistet ist, während diesem bei der nicht-domizilen Kommunikation an einem dritten Ort geschieht (z. B. Informationsterminal der Hochschule).

Zur Planung des Einsatzes der Multimediakommunikation ist zunächst eine Situationsanalyse der Bereiche Markt, Abnehmer, Wettbewerber, Umfeld und Hochschule vorzunehmen. Hieran anschließend sind die, mit den Zielen der Hochschulkommunikation abgestimmten, Ziele der Multimediakommunikation festzulegen. Neben ökonomischen Größen (z. B. Einnahmen) sind bei den psychologischen Zielen sowohl kognitiv-orientierte (z. B. Informationswirkung) als auch affektiv-orientierte (z. B. Image- und Gefühlswirkungen) und konativ orientierte Zielsetzungen (z. B. Steuerung des Informationsverhaltens, Beeinflussung der Mund-zu-Mund-Kommunikation) denkbar. Da allen drei Zieltypen zur Reduktion des wahrgenommenen Risikos beitragen können, kommt ihnen im Student Recruitment eine hohe Bedeutung zu.

Als Zielgruppe für den separaten Einsatz der Multimediakommunikation kommen lediglich Nutzer von Multimediamedien in Betracht. Da es sich bei dieser Personengruppe noch immer um eine relativ eingegrenzte Zielgruppe handelt, ist eine adäquate Integration der Multimediakommunikation in die Gesamtkommunikation erforderlich. Die Entwicklung der Multimediastrategie umfasst die folgenden Dimensionen: Multimediaobjekt (Hochschule und Studienangebot), Multimediabotschaft (Transaktionsmöglichkeit, Informations- oder Unterhaltungscharakter sowie Kommunikation mit/ohne Interaktionsmöglichkeit usw.), Multimediazielgruppe und Multimediainstrumente. Hinsichtlich des Multimediaobjekts bietet es sich im Student-Recruitment-Bereich an, auf einzelne Hochschuldienstleistungen Bezug zu nehmen, da diese Dienstleistungen durch Multimedia trotz Intangibilität zumindest partiell greifbar darstellen lässt. Selbiges gilt auch für die Multimediabotschaft, innerhalb derer der Erstellungsprozess bereits vor Aufnahme eines Studiums realitätsnah simuliert werden kann. Dies hat zur Folge, dass der zukünftige Studierende die Möglichkeit hat, sowohl den Prozess der Inanspruchnahme als auch das Ergebnis der Hochschuldienstleistung zu antizipieren. Nachdem

unter Berücksichtigung der Strategie das Multimediabudget festgelegt wurde, werden die Multimediamaßnahmen geplant. Hierbei sind die folgenden Entscheidungen zu treffen:

- Auswahl der zu kommunizierenden Inhalte (informativer oder unterhaltsamer Charakter) und
- Auswahl der einzusetzenden Multimediainstrumente und -träger, z. B. DVD (Digital Video Disk), POS-Terminal, Internetseite und Bestimmung der Gestaltungsform (visuelle, akustische und verbale Gestaltungselemente).

Zu den Medien der Offline-Kommunikation zählen transportable Datenträger (CD und DVD), Terminals und portable Rechner. Die transportablen Datenträger CD und DVD werden besonders zu Zwecken der Leistungspräsentation und Hochschulwerbung (PR) eingesetzt und an zukünftige Studierende per Direct Mailing verschickt oder durch Hochschulmitarbeiter gezielt verteilt. Der Nutzwert für die zukünftigen Studierenden liegt vor allem im Visualisierungs- und Simulationspotenzial eines interaktiven Werbemittels. Der Einsatz von Terminals dient gleichfalls vorrangig der Kommunikation mit den zukünftigen Studierenden über die Hochschulleistungen. Die Einsatzfelder reichen von der Präsentation auf Hochschulfestivals über hochschulinterne bis hin zu öffentlichen Standorten.⁶⁷⁴

Zunehmende Bedeutung im Student Recruitment erlangt vor allem der Einsatz von portablen Rechnern zu Zwecken der Verkaufsförderung. Durch den vorstrukturierten Ablauf des Dialogs durch das Programm erfolgt ein systematisches Beratungsgespräch, obgleich die Software in der Regel auch Sprünge zu vertiefenden Ausführungen zulässt. Der Hochschulmitarbeiter ist nicht nur auf die verbale Darstellung von Sachverhalten angewiesen, sondern wird durch multimediale Elemente unterstützt. Durch die Integration von diversen Medien erfolgt eine „*Quasi-Materialisierung*“ der Hochschuldienstleistungen. Der zukünftige Studierende wird aktiv in den Gesprächsverlauf integriert, indem er aus den angebotenen Möglichkeiten und Variationen selbst auswählen kann. Dem Hochschulmitarbeiter unterlaufen durch die Computerunterstützung weniger Fehler, auch kann er durch den Rückgriff auf umfangreiche

⁶⁷⁴ Vgl. Tseng/Piller 2003.

Datenbanken sein Leistungskompetenz unter Beweis stellen. Die zukünftigen Studierenden fühlen sich so von einem Experten beraten. Der Einsatz der multimedialen Verkaufsförderung wird von den potenziellen Studierenden nach wie vor als innovativ bewertet und dient somit dem Aufbau eines positiven Hochschulimages.⁶⁷⁵

Durch das Zusammenwirken von technischen Innovationen und der steigenden Nachfrage nach interaktiven, individualisierten und zu jeder Zeit verfügbaren Angeboten sind kommerzielle Online-Dienste und das Internet innerhalb kürzester Zeit zu vollwertigen Medien gereift. Die Bedeutung des Internets für das Marketing ist durch eine weltweit steigende Anzahl der Internetnutzer von zunehmender Relevanz. Dem Internet kommt eine Reihe von Eigenschaften zu, die dieses Medium nicht nur als Weiterentwicklung der klassischen Kommunikationsmedien, sondern als originär-innovativ ausweisen und im besonderen Maß das Marketing mit diesen Technologien beeinflusst. Durch die Multifunktionalität des Mediums Internet besteht die Möglichkeit, dass Hochschulen dieses zur personenbezogenen Individualkommunikation, zur Ansprache einer eingegrenzten Zielgruppe und zur Bereitstellung standardisierter Informationen für die Gesamtheit der Nutzer verwenden können. Die Interaktivität des Internets führt dazu, dass der Nutzer sowohl die Form der Darstellung als auch den Inhalt in Echtzeit auswählen, abrufen, weiterverfolgen, ignorieren und u. U. selbst Inhalte hinzufügen kann.⁶⁷⁶

Letzteres ist als wesentlicher Unterschied zur klassischen Marketingkommunikation zu betrachten. Darüber hinaus zeichnet sich das Internet durch Hypermedialität, d. h. dem Prinzip der nicht-linearen bzw. modularen Anordnung von Kommunikationsinhalten verschiedener Mediengattungen, die durch Querverweise miteinander verbunden sind, aus. Von besonderer Bedeutung für das Marketing ist ebenfalls die Transaktionsfähigkeit des Internets. Letztendlich ist die weltweite Reichweite des Internets gleichfalls dessen charakteristisches Merkmal. Die Ziele der Multimediakommunikation lassen sich nach ökonomischen und psychologischen Zielen unterteilen. Während die psychologischen Ziele des Einsatzes des Internets unmittelbar an den Hochschul- bzw. allgemeinen Marketingzielen anknüpfen (kognitiv-, affek-

⁶⁷⁵ Vgl. Tseng/Piller 2003.

⁶⁷⁶ Vgl. ebd.

tiv- und konativ-orientierte Ziele), ergeben sich bei den ökonomischen Zielen einige Besonderheiten:

- Einnahmeziele: Durch die Präsentation des Studienangebots im Internet sollen Zielgruppen angesprochen und dadurch Einnahmen für die Hochschule generiert werden (Einnahmen aus Studiengebühren oder aus leistungsabhängiger staatlicher Mittelvergabe).
- Ausgabeziele: Insbesondere die variablen Kosten einer Hochschule können durch die Gewinnung von Studierenden über das Medium des Internets gesenkt werden (z. B. Ersparnis von Personal-, Sach- und Reisekosten).⁶⁷⁷

Die Bedeutung der Ziele, die Hochschulen durch Internetangebote erreichen wollen, unterlagen in der Vergangenheit einem stetigen Wandel und haben sich von einem ersten Ausprobieren, über eine marktgerichtete Kommunikation zur Transaktionsorientierung, bis hin zu einer starken Verzahnung mit klassischen Instrumenten der Marktbearbeitung entwickelt. Mit der Ausweitung der erreichbaren Zielgruppen über das Internet in Richtung einer breiten Öffentlichkeit nimmt das Internet bei Hochschulen auch vermehrt Aufgaben des Relationshipmarketing wahr. Beim strategischen Internet-Marketing ergeben sich im Vergleich zum klassischen Dienstleistungsmarketing einige Besonderheiten.⁶⁷⁸

Als erstes Merkmal ist hierbei insbesondere die Rolle der Faktoren Zeit und Marktanteil zu nennen. Treten Hochschulen als Pioniere mit Innovationen in den Internetmarkt ein, können diese in kurzer Zeit eine hohe Bekanntheit und einen hohen Marktanteil erreichen. Folgernd bleibt ein breiter Markterfolg nicht zuletzt deshalb verwehrt, weil Pioniere aus einer Vielzahl der Kontakte mit Internetnutzern gelernt haben, ein bedarfsgerechtes Angebot mit relevanten Value Added Service bereitzuhalten und damit die Bindung der zukünftigen Studierenden zu stärken. Pionierhochschulen können infolge dessen innerhalb weniger Monate nahezu uneinholbare Zeitvorsprünge realisieren und gleichzeitig durch ein qualitativ hochwertiges Angebot, das auf Erfahrungsvorsprüngen basiert, Markteintrittsbarrieren schaffen. Jeder Internet-

⁶⁷⁷ Vgl. Tseng/Piller 2003.

⁶⁷⁸ Vgl. ebd.

zugriff durch zukünftige Studierende kann somit letztendlich als Chance, Bedürfnisse der Zielgruppe zu erkennen und aus diesen zu lernen, interpretiert werden.⁶⁷⁹

Ist ein hinreichend großer Marktanteil erreicht, treten darüber hinaus sogenannte positive Feedbacks ein. Die gestiegene Zahl von Studierenden sichert der Hochschule eine sichere Refinanzierungsbasis. Die Einnahmen können wiederum in die Professionalisierung des Internetauftrittes investiert werden, sodass zukünftige Studierende zum Besuch der Internetseite motiviert werden können und letztendlich der Marktanteil erhöht werden kann. Als weitere Besonderheit des Internet-Marketings ist die Möglichkeit zur „*Mass Customization*“ zu sehen.⁶⁸⁰

Die Erfassung individueller Bedürfnisse der zukünftigen Studierenden durch Protokollierungstechniken und die Zusammenstellung maßgeschneiderter Problemlösungen können im Internet automatisch erfolgen und somit die Kosten gesenkt werden. Der Einsatz des Internets als Werbemedium ist vereinfacht durch drei Formen realisierbar: E-Mail, Banner Ads und die hochschuleigene Internetseite. Durch Versenden von E-Mails können zukünftige Studierende direkt und individuell kontaktiert werden. Dies setzt einerseits die Sammlung von E-Mail-Adressen und andererseits die Akzeptanz der Zielgruppe voraus. Mit Banner Ads kann auf stark frequentierten Internetseiten für die eigene Hochschule geworben werden. Hierbei bietet es sich an, für Banner Ads mit den Anbietern verwandter Dienstleistungen zu kooperieren. E-Mails und Banner Ads werden der Push-Werbung zugeordnet, da sie auf Initiative der Hochschule erfolgen und nicht explizit von den zukünftigen Studierenden angefordert werden.⁶⁸¹

Die hochschuleigene Internetseite wird der Pull-Werbung zugeordnet, da werbliche Informationen lediglich zur Verfügung gestellt werden. Die Initiative zum Abruf von Informationen geht allein von den zukünftigen Studierenden aus. Werbung wird hier zu einer angeforderten, statt einer gesendeten Botschaft. Durch den Pull-Charakter und die exponentiell steigende Größe abrufbarer Informationen im Internet stellt es eine zunehmend schwierige Aufgabe dar, zukünftige Studierende erstmals zum Besuch der eigenen Internetseite zu animieren. Hier existiert eine neue Dimension der „*klassischen Aktivierungsproblematik*“. Deshalb ist die Abstimmung aller Kommunikationsmaßnahmen einer Hochschule im Sinne einer integrierten

⁶⁷⁹ Vgl. Tseng/Piller 2003.

⁶⁸⁰ Vgl. ebd.

⁶⁸¹ Vgl. ebd.

Kommunikation von wesentlicher Bedeutung. Internetwerbung zeichnet sich des Weiteren durch eine additive Erreichbarkeit spezieller Zielgruppen mit hohem Interesse and den Hochschuldienstleistungen bei jederzeitiger Verfügbarkeit und hohem Dialogpotenzial aus. Aus diesem Grunde können Kontakte zur Website einer Hochschule, wie kein anderes Medium, zur Stärkung der Markenpersönlichkeit beitragen.⁶⁸²

Potenzielle Studierende erwarten von einer Hochschul-Internetseite, dass auf dieser Kommunikationsmethoden verwendet werden, die über das reine Schreiben von E-Mails hinausgehen, wie beispielsweise Instant Messaging (IM) und Text Messaging (Short Message Service, SMS). Die zukünftigen Studienanfänger wünschen sich ein personalisiertes Online-Erlebnis, durch das sie sich als Teil der Hochschulgemeinschaft fühlen und nicht als Außenstehende. Mehr als alles andere, möchten zukünftige Studienanfänger wissen, welche Kosten mit einem Hochschulbesuch verbunden sind und wie hoch eine mögliche finanzielle Unterstützung ist. Viele zukünftige Studierende sind außerdem am Austausch von Instant Messages mit den Hochschulmitarbeitern, die für die Gewinnung zukünftiger Studierender zuständig sind, sowie am Lesen von Blogs, die Fakultätsmitglieder oder gegenwärtige Studierende verfasst haben, interessiert. Dies erlaubt einer Hochschule sich von ihren Wettbewerbern abzuheben, da keine andere Hochschule dieselbe Geschichte detailgetreu berichten kann.⁶⁸³

Da Blogs von realen Personen verfasst werden, verleihen sie dem Student Recruitment von Hochschulen einen persönlichen Charakter. Dies kann die Beziehung zwischen einer Hochschule und einem zukünftigen Studierenden stärken. Andere Vorteile von Blogs sind, dass Informationen einfach und schnell eingestellt werden können und RSS-Feeds integriert werden können. Durch Blogs kann eine Student-Recruitment-Website auf dem neuesten Stand gehalten werden. Eine weitere populäre Blog-Anwendung ist der „*Presidents Blog*“, in welchen der Hochschul-Präsident allgemeine Themen und in welcher Art und Weise diese eine Hochschule betreffen, diskutieren kann.⁶⁸⁴

RSS (*“Really Simple Syndication”*) ist eine noch relative junge Internet-Anwendung. So haben Internet-Portale, wie z. B. My Yahoo! Eingebaute RSS-Feeds. In Anbetracht einer Infor-

⁶⁸² Vgl. Fink 1997, S. 24.

⁶⁸³ Vgl. Noel-Levitz, James Tower/National Research Center for College and University Admission (NRCCUA) 2010.

⁶⁸⁴ Vgl. ebd.

mations-Überfrachtung durch Spam-E-Mails sind RSS-Feeds eine sinnvolle Alternative um Student-Recruitment-Informationen einer Hochschule zu erhalten. Das Vorhandensein einer E-Mail-Adresse aufseiten der Zielgruppe ist nicht erforderlich. Durch RSS-Feeds werden Informationen direkt auf den PC-Desktop oder auf das Smartphone geliefert. Dabei sind die Informationen in Ordnern organisiert, wodurch der zukünftige Studierende die Übersicht über diese behält. Um RSS-Feeds erfolgreich innerhalb des Student Recruitments zu nutzen, sollten die Inhalte regelmäßig und vollständig verfasst und veröffentlicht werden. Hierbei können durch das Hochschulpersonal an Bewerbungsfristen, Fristen für finanzielle Beihilfen oder die Beantragung eines Wohnheimplatzes erinnert werden. Informationen über Veranstaltungen, spezielle Ankündigungen oder Termine sind perfekte Inhalte für RSS-Feeds. Da diese Informationen zumeist ohnehin in schriftlicher Form an einer Hochschule vorliegen, ist es möglich, diese per RSS-Feed an zukünftige Studierende zu versenden.⁶⁸⁵

Podcasts, Audio- und Video-Dateien, die online via Internet angeboten werden, sind heutzutage gängige Internanwendungen, die gleichwohl von zukünftigen Studierenden und Hochschulen genutzt werden. Podcasts können beispielsweise in Form von Interviews mit gegenwärtigen Studierenden oder Hochschulmitarbeitern auf der Internetseite einer Hochschule veröffentlicht werden. Abhängig von ihrem Inhalt können Podcasts in jede Stufe des Studienbewerbungsprozesses eingebaut werden. Beispielsweise kann durch diese eine Gratulationsbotschaft an immatrikulierte Studierende transportiert werden (dem offiziellen Immatrikulationsschreiben folgt eine E-Mail mit einem Link). Weiterhin können sich die zukünftigen Studierenden durch Podcasts ein realitätsgetreues Bild von Gegebenheiten des Campus verschaffen.⁶⁸⁶

Wie durch RSS-Feeds kann auch durch Podcasts die Beziehung zwischen einer Hochschule und einem zukünftigen Studierenden gestärkt werden. Podcasting-Inhalte können ebenfalls aus dem Internet heruntergeladen, gespeichert und zu einem späteren Zeitpunkt wiedergegeben werden (beispielsweise auf einem PC, einem mp3-Player oder einem Smartphone). Weiterhin können Podcasts ebenfalls via RSS-Feeds automatisch versandt werden. Hierdurch kann die Zielgruppen auf Aktualisierung der Podcasts hingewiesen werden. Für ein erfolgrei-

⁶⁸⁵ Vgl. Noel-Levitz, James Tower/National Research Center for College and University Admission (NRCCUA) 2010.

⁶⁸⁶ Vgl. ebd.

ches Student-Recruitment-Podcasting, sind durch die Hochschulmitarbeiter interessante und relevante Inhalte zu generieren, die für die Zielgruppe der zukünftigen Studierenden von Interesse sind. Dies können beispielsweise Vorlesungen, spezielle Veranstaltungen, Absolventen-Stories, studentische und Profile von Hochschulmitarbeitern sowie Musik- oder Sportveranstaltungen sein. Allerdings wird zum Erstellen der Podcast-Inhalte oftmals technische Unterstützung (aus der Hochschule selbst heraus oder von Fremddienstleistern) benötigt.⁶⁸⁷

Instant Messaging ist als eine weitere moderne Internet-Kommunikationsmethode zu benennen. Instant Messaging hat verschiedene Vorteile. Erstens zeichnet sich die Anwendung durch Echtzeit und Synchronität aus. Weiterhin besitzt Instant Messaging eine „*systembasierte Präsenz*“, d. h. es ist für die Anwender ersichtlich, ob weitere Anwender online sind. Hierdurch ergibt sich ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal des Instant Messaging. In vielen Belangen hat Instant Messaging das Kommunikationsmittel des Chat abgelöst, hauptsächlich, da hier die gleichzeitige Kommunikation mit mehreren Anwendern möglich ist. Ein Schlüsselkriterium für den erfolgreichen Einsatz von Instant Messaging durch Hochschulen ist für einen vorab festgelegten Zeitraum über das Kommunikationsmittel für die zukünftigen Studierenden erreichbar zu sein (Erarbeitung eines Zeitplans und Veröffentlichung auf der Internetseite sowie Versendung per Briefpost und E-Mail).⁶⁸⁸

Zusammenfassend stellt damit das Angebot von detaillierten Informationen über das Leistungsspektrum einer Hochschule im Internet eine geeignete Möglichkeit dar, die wahrgenommene Unsicherheit seitens der potenziellen Studierenden zu reduzieren. Über das Internet können wesentlich detailliertere Informationen über Hochschuldienstleistungen als in den klassischen Kommunikationsmedien transportiert werden, sodass auch für hochehrklärungsbedürftige Leistungen mit der notwendigen Informationsbreite und -tiefe kommunikative Botschaften an die zukünftigen Studierenden herangetragen werden können. Eine besondere Herausforderung in der Internetwerbung innerhalb des Student Recruitments besteht darin, dem Internutzer auf Dauer interessante Inhalte zur Verfügung zu stellen, um ihn zum wiederholten Besuch dieser zu bewegen. Die Generierung innovativer Inhalte stellt sich jedoch für eine Vielzahl der Hochschulen als durchaus schwierig dar. In den vergangenen zehn Jahren sind

⁶⁸⁷ Vgl. Noel-Levitz, James Tower/National Research Center for College and University Admission (NRCCUA) 2010.

⁶⁸⁸ Vgl. ebd.

die Erwartungen der potenziellen Studierenden an eine online-basierte Studienwahl enorm gestiegen. E-Student-Recruitment hat sich von relativ einfachen Internetseiten und E-Mails hin zu komplexen, vielgestaltigen elektronischen Kampagnen mit Einbindung von Videos, interaktiven Internetanwendungen sowie sozialen Netzwerken entwickelt. Dies stellt für Hochschulen die Herausforderung stets auf dem neuesten technologischen Stand zu bleiben.⁶⁸⁹

Tabelle 26: Kommunikationspolitische Student-Recruitment-Strategien

Quelle: (Eigene Darstellung)

Kommunikationspolitische Student-Recruitment-Strategien
Werbung
Verkaufsförderung
Persönliche Kommunikation
Direktmarketing
Öffentlichkeitsarbeit
Messen
Sponsoring
Eventmarketing
Multimediatechnik

⁶⁸⁹ Vgl. Noel-Levitz, James Tower/National Research Center for College and University Admission (NRCCUA) 2010.

Tabelle 27: Kommunikationspolitische Student-Recruitment-Maßnahmen
Quelle: (Eigene Darstellung)

Kommunikationspolitische Student-Recruitment-Maßnahmen	
Instrumente	Ausgestaltung
Werbung	Werbeflächen (innerhalb und außerhalb des Campus)
	Hinweisschilder außerhalb des Campus
	TV- und Rundfunkspots
	Kino-Filmvorschau
	Plakate
	Imagebroschüren
	Briefe
	Postkarten
	Give-aways
	Logo als Marke der Hochschule
Verkaufsförderung	Informationsstände
	Verteilen von Informationsbroschüren und Give-aways
	Preisausschreiben
	Fotowettbewerbe
	studentische Botschafter und Alumni-Botschafter
Persönliche Kommunikation	Terminierte und spontane Beratungsgespräche
	Beratungsgespräche mit Hochschulmitarbeitern
	Beratungsgespräche mit gegenwärtige Studierende
	Schulung der gesprächsführenden Hochschulmitarbeiter und Studierenden
Direktmarketing	Informationsbriefe an potenzielle Studierende
	Telefonanrufe bei potenziellen Studierenden
	E-Mails an potenzielle Studierende (Database-Marketing)
Öffentlichkeitsarbeit	Medienberichte (in Zeitungen, Zeitschriften oder Schülerzeitung)
Messen	Teilnahme an regionalen, überregionalen, nationalen und internationalen Hochschulmessen
Sponsoring	Sponsoring von Studierenden durch Geld- und Sachmittel
	Sponsoring von Student-Recruitment-Veranstaltungen
Event-Marketing	High-School-Besuche
	Tag der offenen Tür
	Geführte Campus-Visit (Einrichten einer Red-Carpet-Tour)
	Lange Nacht der Wissenschaften
	Vorträge an Schulen
	Kinderakademie
	Einladung von High-School-Beratern in die Hochschule
	mobile Recruitingprogramme
	Einladung von Alumni an die Hochschule (diese rekrutieren weltweit an High Schools)

**Tabelle 28: Kommunikationspolitische Student-Recruitment-Maßnahmen
 (Fortsetzung I)**

Quelle: (Eigene Darstellung)

Kommunikationspolitische Student-Recruitment-Maßnahmen	
Instrumente	Ausgestaltung
Multimediatechnik	E-Mails
	DVDs mit Hochschulinformationen
	Portable Rechner mit Hochschulinformationen
	Terminals mit Hochschulinformationen (On- und Off-Campus)
	Banner-Werbung
	Hochschuleigene Internetseite
	Einen Rechner für die Berechnung der Höhe möglicher finanzieller Unterstützung auf der hochschuleigenen Internetseite installieren
	Einen Rechner für die Berechnung der Höhe von Studiengebühren auf der hochschuleigenen Internetseite installieren
	Eine Online-Maske für das Beantragen eines Campus-Visit auf der hochschuleigenen Internetseite installieren
	Online-Bewerbungen ermöglichen
	Chats mit Mitarbeitern der Studienberatung oder Studierenden
	Online-Masken für die Beantwortung von Einladungen zu Campus-Veranstaltungen installieren
	Online-Masken installieren, um Informationsmaterial über die Hochschule per Post oder E-Mail zu erhalten
	Virtuelle Campus-Tour auf der hochschuleigenen Internetseite anbieten
	Profile, Blogs und Kontaktadressen von Fakultätsmitgliedern auf der hochschuleigenen Internetseite angeben
	Die hochschuleigene Internetseite für potenzielle Studierende personalisieren
	Profile, Blogs und Kontaktadressen von gegenwärtigen Studierenden auf der hochschuleigenen Website angeben
	Chats oder Instant Messaging mit Fakultätsmitgliedern oder gegenwärtigen Studierenden auf der hochschuleigenen Internetseite ermöglichen
	Podcasts von für relevanten Informationen für potenzielle Studierende auf der hochschuleigenen Website
	Einrichten eines Presidents Blog (Blog des Hochschulpräsidenten) auf der hochschuleigenen Internetseite
	Präsenz der Hochschule in sozialen Netzwerken (Hinweis auf hochschuleigener Internetseite)
	Kommunikation von für relevanten Informationen für potenzielle Studierende über RSS-Feeds und SMS
	Podcasts mit einer Gratulationsbotschaft des Hochschulpräsidenten an immatrikulierte Studierende
	Podcasts mit einer virtuellen Campus-Tour auf der hochschuleigenen Website anbieten

Tabelle 29: Übersicht Student-Recruitment-Instrumente
Quelle: (Eigene Darstellung)

Student-Recruitment-Instrumente									
Marke- ting- Mix	Instrumente								
Leis- tungs- politik	Leistungs- programm		Leistungs- qualität		Marke		Service		
Preis- politik	Preis- positionierung		Preis- wettbewerb		Preis- differenzierung		Preis- bündelung		
Distri- buti- ons- politik	mengen- mäßig		art- mäßig		zeitlich		räumlich		Absatz- mittler
Kom- mu- nikati- ons- politik	We- r- bung	Ver- kaufs- förde- rung	Persönliche Kommuni- kation	Direkt- marke- ting	Öffentlich- keits- arbeit	Mes- sen	Sponso- ring	Event- marke- ting	Multi- me- dia- kom- mu-

4.4 Student-Recruitment-Controlling

Student Recruitment und dazu gehörende Maßnahmen können nur dann mittelfristig erfolgreich sein, wenn eine kontinuierliche Kontrolle der Student-Recruitment-Aktivitäten und ihrer Wirkung vorgenommen wird.⁶⁹⁰ Die Kontrollfunktion des strategischen Marketing-Controllings baut unmittelbar auf der Informationsfunktion auf. Im Rahmen der Kontrollfunktion sollen Fehlentwicklungen innerhalb der Student-Recruitment-Planungs- und Realisationsprozesse und hinsichtlich des gesamten Marketingsystems aufgedeckt werden.

⁶⁹⁰ Vgl. Bruhn 2001, S. 199.

Als Kontrollgrößen dienen hier zunächst die strategischen Student-Recruitment-Ziele. Darüber hinaus besteht die Notwendigkeit einer Kontrolle der Prämissen, die in den strategischen Student-Recruitment-Plänen unterstellt wurden.⁶⁹¹ Die Prämissenkontrolle erfolgt durch einen Vergleich mit den, bei der Frühaufklärung festgestellten, Veränderungen im Hochschulumfeld. Erweisen sich dabei die ursprünglich getroffenen Annahmen als überholt, muss das gesamte Marketingsystem einer umfassenden Kontrolle unterzogen werden. Diese Überprüfung des gesamten Marketingsystems wird auch als Marketing-Audit bezeichnet und dient der rechtzeitigen Anpassung der Ziele, Strategien, organisatorischen Strukturen und Verfahren im Hochschulmarketing an veränderte Randbedingungen. Die Koordinationsaufgaben des strategischen Marketing-Controllings beziehen sich zum einen auf die formale und inhaltliche Koordination der verschiedenen Teilpläne innerhalb des strategischen Marketings. Im Mittelpunkt der formalen Planungskoordination steht die organisatorische und prozessuale Abstimmung der Marketingpläne. Dies umfasst die Initiierung der Planungsprozesse, die permanente Überwachung des Planungsfortschrittes sowie die laufende Terminabstimmung der einzelnen Planungsgremien und die Abstimmung mit den operativen Plänen. Zum anderen ist das strategische Marketing-Controlling an der inhaltlichen Koordination der unterschiedlichen Marketingteilpläne beteiligt, indem es durch ergebnisorientierte Informationen die Prioritäten in der Marktbearbeitung steuert.⁶⁹²

Auch wenn die Kontrollphase am Ende des Planungsprozesses des Student Recruitments angesiedelt ist, sollten Kontrollaktivitäten auch proaktiv durchgeführt werden.⁶⁹³ Die Kontrollergebnisse müssen in die Planung zukünftiger Student-Recruitment-Aktivitäten einfließen. Im Hinblick auf seine Bedeutung im Student Recruitment ist für den Studierendenbeziehungslebenszyklus als Kontrollgröße hervorzuheben, dass durch seine Verwendung der Dynamik und Langfristigkeit von Studierendenbeziehungen Rechnung getragen wird. Es werden nicht nur

⁶⁹¹ Vgl. Hasselberg 1989.

⁶⁹² Vgl. Meffert 2005, S. 1137.

⁶⁹³ Vgl. Bruhn 1999b.

aktuelle Erfolgskomponenten hinsichtlich der Akquisition eines Studierenden, auch in sozial diverser Hinsicht, sondern vielmehr auch Erfolgspotenziale, die die Hochschule im Rahmen der betrachteten Studierendenbeziehung realisieren kann, berücksichtigt. Daher ist der Studierendenbeziehungslebenszyklus als die zentrale ökonomische Kontrollgröße des Student Recruitments und damit als Zielgröße mit herausragender Bedeutung für die Erfolgskette des Relationshipmarketing anzusehen.⁶⁹⁴

⁶⁹⁴ Vgl. Bruhn 2001, S. 227.

5. Validierung des Student-Recruitment-Konzepts

Da die Darstellung von Student Recruitment im methodischen Vorgehen des Forschungsvorhabens bisher lediglich auf einer theoretischen Literaturrecherche basierte, wird im nachfolgenden Schritt eine weiterführende Untersuchung zu dessen faktischen Validierung angestellt. Von Interesse ist hierbei, den Forschungsgegenstand des Student Recruitments in all seiner Komplexität zu erfassen, um die theoretisch dargestellten Annahmen auf Gültigkeit zu prüfen.

Diese Erkenntnisse können durch verschiedene Methoden der empirischen Sozialforschung gewonnen werden. Nach Bortz hat die empirische Sozialforschung die Funktion, Ausschnitte der Realität, bezogen auf den Untersuchungsgegenstand, möglichst genau zu beschreiben oder abzubilden. Hierbei ist die angestrebte Theorie ein System aus empirisch prüfbar Aussagen. Die Praxis, so wie sie vom Forscher beobachtet werden kann, soll alleinige und letzte Entscheidungsinstanz über die Bestätigung oder Widerlegung einer Theorie sein. Weiterhin soll die Entscheidung von jedem nachvollzogen werden können, d. h. die theoretischen Aussagen und deren empirische Überprüfung müssen intersubjektiv nachvollziehbar, überprüfbar und kritisierbar sein. Somit sind die Forschungsergebnisse und das Vorgehen beim Erzielen dieser, der ständigen kritischen Überprüfung anderer ausgesetzt. Erkenntnisziel der Forschung ist die Aufklärung über das, was wirklich ist. Die Annäherung an die Wahrheit wird hierbei mittels Aussonderung empirisch falsifizierter und härterer Überprüfung bestätigter Theorien versucht. Eine Bewertung der Realität gehört nicht zum Gegenstand der Wissenschaft, da Werte nicht intersubjektiv begründbar sind.⁶⁹⁵

Zu unterscheiden sind hierbei die quantitativen und qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung. Die quantitativen Ansätze der empirischen Sozialforschung entstanden am Ende des 19. Jahrhunderts und gingen mit einer Orientierung an der naturwissenschaftlichen Methodologie einher. Als Folge der Orientierung am naturwissenschaftlichen Paradigma, versucht der Forscher, als distanzierter und objektiver Beobachter, Regelmäßigkeiten und Sozialstrukturen zu identifizieren, Beziehungen der Individuen zueinander zu messen und diese quantitativ abzubilden.⁶⁹⁶

⁶⁹⁵ Vgl. Kromrey 2006, S. 66.

⁶⁹⁶ Vgl. Lamnek 1995.

Dieses Vorgehen setzt Quantifizierbarkeit voraus. Zusammenfassend kann ausgesagt werden, dass die quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung alle Vorgehensweisen zur numerischen Darstellung empirischer Daten umfassen.⁶⁹⁷ Einer der größten Vorteile quantitativer Sozialforschung ist zweifelsfrei, dass die Forschungsergebnisse untereinander vergleichbar sind und systematisch dargestellt werden können.

Der letztgenannte Aspekt ist jedoch zugleich ein wesentlicher Kritikpunkt im wissenschaftlichen Disput. Kritiker der quantitativen Sozialforschung bemängeln an dieser, dass viele soziale Sachverhalte nicht quantitativ darstellbar sind. Aus der Kritik an den quantitativen Methoden entwickelten sich in den 1970er Jahren die qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung. Das Ziel von qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung ist die Entdeckung von Theorieaussagen. Hierbei bildet der einzelne Fall den analytischen Untersuchungsgegenstand, um Strukturen von Deutungs- und Handlungsmustern, die über den Einzelfall hinausweisen zu rekonstruieren. Untersuchungsort qualitativer Methoden empirischer Sozialforschung ist zumeist das „*Feld*“, in dem nach Bortz und Döring das normale Leben ungestört seinen Gang geht.⁶⁹⁸

Die qualitative Sozialforschung lehnt das, den quantitativen Methoden zugrunde liegende, naturwissenschaftliche Paradigma ab. Vielmehr erhebt sie den Anspruch, das Leben aus der Perspektive der handelnden Akteure zu beschreiben und sie interpretativ, sinnverstehend und theoriebildend auszuwerten und somit ein besseres Verständnis für soziale Wirklichkeiten, Abläufe und Strukturmerkmale zu erhalten (geisteswissenschaftliches Paradigma).⁶⁹⁹ Dies geschieht durch Anwendung von induktiver und abduktiver Schließlogik, d. h. aus Aussagen über einen oder über wenige Fälle werden Aussagen über die Allgemeinheit abgeleitet bzw. neue Theorien gebildet. Die aufgezeigten Diskrepanzen zwischen quantitativen und qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung stellen Bortz und Döring in prägnanter Form als Gegensatzpaare dar.⁷⁰⁰

⁶⁹⁷ Vgl. Lamnek 1995.

⁶⁹⁸ Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 299.

⁶⁹⁹ Vgl. Lamnek 1995.

⁷⁰⁰ Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 299.

Tabelle 30: *Gegenüberstellung quantitativer und qualitativer Methoden empirischer Sozialforschung*

Quelle: (In Anlehnung an: Bortz und Döring 2006, S. 299)

Quantitative Methoden der empirischen Sozialforschung	Qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung
Naturwissenschaftliches Paradigma	Geisteswissenschaftliches Paradigma
Labor	Feld
deduktiv	induktiv und abduktiv
partikulär	holistisch
explanativ	explorativ
ahistorisch	historisch
erklären	verstehen
harte Methoden	weiche Methoden
messen	beschreiben
Stichprobe	Einzelfall
verhalten	erleben

Die Autoren sprechen sich jedoch dafür aus, die dargestellten Gegensatzpaare der quantitativen bzw. qualitativen empirischen Sozialforschung nicht als Dichotomie, sondern allenfalls als bipolare Dimensionen aufzufassen und sie nur äußerst vorsichtig zu verwenden. Sie begründen dies damit, dass die Kategorien sehr stark durch Wertungen überdeckt sind und somit die Forschungspraxis verzerrt wiedergeben.⁷⁰¹ Mittlerweile werden Integrationsversuche quantitativer und qualitativer Methoden der empirischen Sozialforschung unternommen. D. h., es wird nicht nur dafür plädiert, beide Methoden im Sinne eines interdisziplinären Einsatzes parallel anzuwenden, sondern auch Erhebungs- und Auswertungstechniken zu entwickeln, die quantitative und qualitative Operationen vereinen.⁷⁰²

Sowohl quantitative als auch qualitative empirische Forschungsmethoden bieten eine Vielzahl verschiedener Datenerhebungsmethoden. Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, mit welcher

⁷⁰¹ Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 299.
⁷⁰² Vgl. ebd., S. 306, Bryman 1988, Kempf 2003, Kleining 1995c, Mayring 1993 und Thomae 1989.

Datenerhebungsmethode die Validierung der theoretischen Darstellung des Student-Recruitment-Konzepts durchgeführt werden soll. Grundsätzlich scheinen die qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung geeigneter den Untersuchungszweck der wissenschaftlichen Arbeit zu erfüllen, da der Untersuchungsgegenstand bereits durch eine Literaturanalyse erfasst und theoretisch dargestellt wurde und nicht quantitative Häufigkeitsaussagen im Vordergrund des Forschungsinteresses stehen, sondern vielmehr vertiefte qualitative Aussagen über Abläufe und Strukturmerkmale des Student Recruitments. Lamnek beschreibt qualitative Sozialforschung wie folgt: Qualitative Sozialforschung wurde zu einem Omnibusbegriff, der sich aus theoretischen Positionen und unterschiedlichen Theorieschulen ableiten lässt und unter den sich eine Vielzahl konkreter empirischer Forschungsverfahren problemlos subsumieren lassen.⁷⁰³

Nach Bortz und Döring liegt keine einheitliche Klassifikation von qualitativen empirischen Datenerhebungs- und Datenauswertungsverfahren vor.⁷⁰⁴ Vielmehr orientieren sich Hand- und Lehrbücher zur Thematik an verschiedenen Gliederungsschemata. So teilt Berg das Gebiet der qualitativen Methoden in vier Kapitel: Interviews, Feldforschung, nonreaktive Verfahren und Inhaltsanalyse.⁷⁰⁵ Spöhring behandelt drei Basismethoden nichtstandardisierter Datenerhebung: teilnehmende Beobachtung, qualitative Interviews und qualitative Inhaltsanalyse. Zudem nennt er vier „kontextnahe“ Untersuchungsanordnungen: Gruppendiskussionsverfahren, objektive Hermeneutik, biographische Verfahren und Handlungsforschung.⁷⁰⁶

Flick, von Kardorff, Keupp, Rosenstiel und Wolff unterscheiden vier Arten von qualitativen Methoden: Befragungsverfahren (z. B. qualitative Interviews und Gruppendiskussionen), Beobachtungsverfahren (z. B. Feldforschung und nichtreaktive Verfahren), Analyseverfahren erhobener Daten (z. B. qualitative Inhaltsanalyse) und komplexe Methoden (z. B. biographische Methoden sowie Handlungsforschung).⁷⁰⁷ Denzin und Lincoln behandeln acht Methoden zur Erhebung und zur Analyse qualitativer Daten: Interviews, Beobachtungstechniken, Ana-

⁷⁰³ Vgl. Bortz/Döring 2005, S. 33.

⁷⁰⁴ Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 307.

⁷⁰⁵ Vgl. Berg 1989.

⁷⁰⁶ Vgl. Spöhring 1989.

⁷⁰⁷ Vgl. Flick/Kardorff/Keupp/Rosenstiel/Wolff 1995.

lyse von Dokumenten und anderen kulturellen Gegenständen, visuelle Methoden (Film und Foto), Selbsterfahrung, Datenmanagement, Datenanalyse und Inhaltsanalyse.⁷⁰⁸

Aus obiger Aufzählung wird ersichtlich, dass beispielsweise die Gruppendiskussionsmethode bei Spöhring als kontextnahe Methode einen eigenen Gliederungspunkt darstellt, währenddessen sie bei den anderen Autoren in die Klassifikation der Interviewverfahren gezählt wird.⁷⁰⁹ Zugleich bilden bei Berg die nonreaktiven Verfahren eine eigene Kategorie,⁷¹⁰ wobei sie bei Flick, von Kardorff, Keupp, Rosenstiel und Wolff unter die Beobachtungsverfahren fallen.⁷¹¹ Denzin und Lincoln führen visuelle Verfahren als eigene Verfahrensklasse auf, derweil diese sonst fast immer den Beobachtungsverfahren zugeordnet werden.⁷¹² Lamnek wiederum nennt in dem, von ihm dargestellten Schema qualitativer Sozialforschung die folgenden Datenerhebungsmethoden qualitativer Forschung: Beobachtung, Interviews, Gruppendiskussionen, Aufzeichnungen, Materialsammlung und Transkription.⁷¹³

Definitiv existieren zahlreiche sinnvolle Klassifikationen qualitativer Verfahren und die Ermittlung der einzig wahren Aufteilung scheint müßig. Nach Bortz und Döhring kann man die Verfahren jedoch, sobald man mit ihnen vertraut ist, in beliebigen Klassifikationen wieder finden und die Logik der jeweiligen Ordnungskriterien nachvollziehen.⁷¹⁴ In der vorzunehmenden Untersuchung soll der Klassifizierung nach Lamnek gefolgt werden, da diese auch die Materialsammlung, die Aufzeichnung und die Transkription mit einbezieht.

Nach Gläser und Laudel sind soziologische Erhebungsmethoden grundsätzlich Beobachtungsmethoden, da experimentelle Methoden aufgrund der Spezifik des Gegenstands qualitativer Forschung ausscheiden und Daten erhoben werden, die in der sozialen Welt entstehen. Jedoch kann man diese Beobachtungsmethoden unterteilen nach Methoden im engeren und weiteren Sinne. Beobachtungsmethoden im engeren Sinne sind diejenigen, bei denen die „*Untersuchungsobjekte*“ (Situationen, Prozesse und Individuen) in ihrer natürlichen Umgebung belassen und Daten über sie festgehalten werden. Als Beobachtungsmethoden im weite-

⁷⁰⁸ Vgl. Denzin/Lincoln 1994.

⁷⁰⁹ Vgl. Spöhring 1989.

⁷¹⁰ Vgl. Berg 1989.

⁷¹¹ Vgl. Flick/Kardorff/Keupp/Rosenstiel/Wolff 1995.

⁷¹² Vgl. Denzin/Lincoln 1994.

⁷¹³ Vgl. Lamnek 2005, S. 292.

⁷¹⁴ Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 307.

ren Sinne sind Befragungen zu betrachten. Da eine Beobachtung im engeren Sinne eine (passive) Teilnahme am Berufsalltag von amerikanischen Student-Recruitment-Experten bedeuten würde, wird aus Zeit- und Praktikabilitätsgründen von dieser qualitativen Datenerhebungsmethode Abstand genommen. Vielmehr rückt an dieser Stelle die Beobachtung im weiteren Sinne, d. h. die Befragung der Student-Recruitment-Experten, in den Fokus des methodischen Vorgehens. Da im Gespräch detailliertes Wissen zum Forschungsgegenstand des Student-Recruitment-Konzepts erforscht werden soll, erscheinen Einzelinterviews sinnvoll. Die bereits erfolgte theoretische Literaturrecherche und die strategische Konzeptionalisierung des Forschungsgegenstands des Student Recruitments bieten den Rahmen der persönlichen Einzelinterviews. Durch die Datenerhebungsmethoden Aufzeichnung und Transkription soll das, in den Interviews ermittelte, Wissen festgehalten und verschriftlicht werden.

5.1 Verfahrensüberblick qualitative Interviews

Nach Bortz und Döhring ermittelt man durch qualitative Befragungen die subjektive Sichtweise von Akteuren über vergangene Ereignisse, Zukunftspläne, Meinungen und Erfahrungen. Die Besonderheit qualitativer Befragungstechniken liegt dabei darin, dass der Gesprächsverlauf weniger vom Befragenden und mehr vom Befragten bestimmt wird. Das qualitative Interview (mündliche Befragung) gehört zu den gängigsten Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Da der Variantenreichtum an Interviews enorm ist, können diese grundsätzlich nach den Kriterien:

- Ausmaß der Standardisierung,
- Autoritätsanspruch,
- Art des Kontaktes,
- Anzahl der zu befragenden Personen,
- Anzahl der Interviewer und
- Funktion

kategorisiert werden. Der Grad der Strukturierung hängt von der Form des Interviews ab. Während beim offenen Interview so gut wie keine Strukturierung erfolgt und durch den Interviewer nur ein Rahmenthema vorgegeben wird, sind standardisierte Interviews durch eine eindeutige Vorgabe von Wortlaut und Abfolge der Fragen und deren Verbindlichkeit für den Interviewer gekennzeichnet. Standardisierte Interviews eignen sich für klar umgrenzte Themenbereiche, über die man bereits detaillierte Vorkenntnisse besitzt.⁷¹⁵

Beim standardisierten Interview kristallisieren sich durch die Vorgabe von Wortlaut und Frageabfolge Parallelen zur quantitativen Befragung heraus. Das qualitative Interview distanziert sich hierbei jedoch vom quantitativen durch das Nichtvorhandensein von Antwortvorgaben. Zwischen den Extremen des standardisierten und des nicht standardisierten Interviews befindet sich das halb- oder teilstandardisierte Interview, das durch teils offene, teils geschlossene Fragen und unterschiedlicher Standardisierung der Interviewdurchführung gekennzeichnet ist. Typisch für diese Interviewform ist ein Leitfaden, der dem Interviewer mehr oder minder verbindlich Art und Inhalt des Interviews vorschreibt.⁷¹⁶

In Abhängigkeit vom Autoritätsanspruch unterscheidet man weiche, neutrale und harte Interviews. Das weiche Interview basiert auf den Grundlagen der Gesprächspsychotherapie, die eine betont einfühlsame, entgegenkommende und emotional beteiligte Gesprächsführung verlangt. Dadurch sollen dem Befragten Hemmungen genommen werden und ein reichhaltiger und aufrichtiger Erzählfluss soll angeregt werden. Im Unterschied dazu ist das harte Interview durch eine autoritär-aggressive Haltung des Interviewenden gekennzeichnet. Durch ein ständiges Anzweifeln der Antworten und eine „*schnellfeuerartige*“ Aufeinanderfolge von Fragen sollen mögliche Abwehrmechanismen des Befragten „*überrannt*“ und Versuche zum Leugnen von vornherein unterbunden werden. Zwischen dem weichen und dem harten Interview ist das neutrale Interview einzuordnen, das zur Informationssuche geeignet ist. Bei dieser Art des Interviews wird im Befragten ein gleichwertiger Partner gesehen. Hierbei bittet der Interviewer, freundlich aber distanziert und unter Verweis auf das allgemeine wissenschaftliche Anliegen der Untersuchung, um die Mitarbeit des Befragten.

⁷¹⁵ Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 238.

⁷¹⁶ Vgl. Ebd.

Der Interviewkontakt kann auf verschiedene Art und Weise erfolgen. Das persönliche Interview setzt voraus, dass der Interviewer während der Befragung persönlich anwesend ist. Dies kann einen hohen Zeit- und Kostenaufwand mit sich bringen. Vorteilhaft sind bei dieser Interviewart die persönliche Gesprächssituation, die Offenheit und Gesprächsbereitschaft der zu Interviewenden fördert, die Möglichkeit auf breite Gegenstandsbereiche einzugehen, die Chance steuernd in das Interview einzugreifen und an der Beantwortung der Fragen mitzuarbeiten sowie geringe Ausfallquoten zu betrachten. Interviews können jedoch aber auch telefonisch, computervermittelt oder schriftlich durchgeführt werden.⁷¹⁷

Telefonische Interviews stellen eine schnelle und preiswerte Variante der Erhebung qualitativer Daten dar. Da das telefonische Interview anonymer als das persönliche Interview ist, wird es von den zu Interviewenden als weniger bedrängend erlebt und erzielt dadurch meist geringere Verweigerungsraten. Jedoch bringt die Anonymität des telefonischen Interviews auch mit sich, dass persönliche oder die Privatsphäre betreffende Angaben seltener vermittelt werden als in einem persönlichen Gespräch. Des Weiteren sind telefonische Interviews nur für Gegenstandsbereiche geeignet, die sich in einem relativ kurzen Gespräch erkunden lassen. Schriftliche Interviews erfordern einen hohen Grad an Strukturierbarkeit der Befragungsinhalte und verzichten auf steuernde Eingriffe des Interviewers. Die unkontrollierte Erhebungssituation wird hierbei jedoch als großer Nachteil betrachtet. Außer der nicht möglichen Mitwirkung des Interviewers bei der Beantwortung der Fragen kann es auch zu einer höheren Ausfallquote als bei mündlichen Befragungen kommen. Computervermittelte Interviews sind geeignet, um räumlich verstreute Personen zu erreichen. Diese Interviewart wird aufgrund ihrer Kostengünstigkeit immer beliebter, bringt jedoch die gleichen Nachteile wie die Interviewform des schriftlichen Interviews mit sich.⁷¹⁸

Weiterhin kann man Interviews nach der Anzahl der zu Befragenden unterscheiden. Wird von einem Interviewer die Befragung einer Person durchgeführt, spricht man von einem Einzelinterview, bei der Befragung mehrerer Personen dahingehend von einem Gruppeninterview. Einzelinterviews eignen sich für Themenbereiche, die ein aktives, auf den individuellen Informationsstand des Befragten zugeschnittenes, Eingreifen des Interviewers erfordern. Dies

⁷¹⁷ Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 239.

⁷¹⁸ Vgl. ebd.

betrifft vor allem Themenbereiche, die sich mangels Vorwissen nur begrenzt strukturieren lassen. Gruppeninterviews setzen einen Stichprobenumfang natürlicher Gruppen und die Fixierung eines konkreten Fragenkatalogs voraus.

Interviews lassen sich jedoch nicht nur nach der Anzahl der zu Interviewenden, sondern auch nach der Anzahl der Interviewer unterscheiden. Auch hier lässt sich das Einzelinterview (eine Interviewer und ein zu Interviewender) einordnen. Des Weiteren fallen in diese Kategorisierung Tandeminterviews (zwei Interviewer und ein zu Interviewender) und Hearings (mehrerer Interviewer und ein zu Interviewender). Obgleich das Einzelinterview als das ökonomischste betrachtet wird, ist das Hinzuziehen eines oder weiterer Interviewer bei einigen Befragungsaufgaben ratsam oder erforderlich. So kann durch gezieltes, weiterführendes Nachfragen eines Zweitinterviewers vertieftes Wissen erlangt werden. Wenn sich mehrere Personen über eine einzelne Person sachkundig machen wollen, sind Hearings als Interviewmethode angebracht. Hinsichtlich der Funktion eines Interviews kann man unterscheiden, ob dieses der Informationser- oder der Informationsvermittlung dient. Zu ersterer Kategorie werden alle Interviewformen der empirischen Sozialforschung gezählt.⁷¹⁹ Nach Mey und Mruck existiert innerhalb der qualitativen empirischen Sozialforschung eine Fülle von Interviewvarianten und -bezeichnungen, die schwerlich in einer Übersicht adäquat darstellbar ist. Die Autoren verweisen auf einen kanonisierten Grundbestand qualitativer Interviews, der sich in drei Typen unterteilen lässt: den narrativen Interviews, den diskursiv-dialogischen Interviews und den Experteninterviews.⁷²⁰

⁷¹⁹ Vgl. Bortz/Döring 2006, S. 242-243.

⁷²⁰ Vgl. Mey/Mruck 2007, S. 250.

5.1.1 Narrative Interviews

In die Gruppe der narrativen Interviews gehört zuvorderst das narrative Interview von Schütze. Dieses wurde in den 1970er Jahren entwickelt und avancierte als narrativbiographisches Interview⁷²¹ zur zentralen Interviewtechnik innerhalb der Biographieforschung.⁷²² Das narrative Interview wird in der Regel ohne Leitfaden eingesetzt und die Phasen: Eröffnung, Nachfrageteil und Bilanzierung unterteilt. Diese Interviewvariante vertraut vollkommen auf die „Zugzwänge“ des Erzählens, d. h. die Interviewten sind „gezwungen“ einerseits subjektiv Bedeutsames hervorzuheben und zusammenzufassen dieses aber andererseits so detailliert und ausführlich zu tun, dass Verständlichkeit für den Zuhörer gewährleistet ist. Des Weiteren sind die Interviewten gezwungen ihre (Lebens-)Geschichte vom, durch den Interviewenden gesetzten, Beginn bis zum Ende zu erzählen, damit diese nachvollziehbar wird.

Während der Durchführung des narrativen Interviews wird sehr viel Augenmerk auf die erzählgenerierende Eröffnungsfrage gelegt, die eine Stegreiferzählung hervorrufen soll. Im Nachfrageteil sollen durch immanentes Nachfragen ebenfalls weitere Erzählungen generiert werden. Der dritte Teil des Interviews zielt auf eine abstraktere Darstellung ab. Dem Interviewenden fällt zunächst die Aufgabe zu, das Erzählverhalten durch eine wohlwollende Haltung sowie durch nonverbale Signale zu fördern. Während des Interviewverlaufs können diese zu interessierten Nachfragen werden und erst während der Gesprächsphase der Bilanzierung sollte der Interviewende aktiv in das Gespräch eingreifen.

Eine, dem narrativen Interview sehr ähnliche, wenn auch nicht erzähltheoretisch fundierte, Variante des narrativen Interviews ist das rezeptive Interview, das auf dem heuristischen Ansatz von Kleining basiert.⁷²³ In dieser, explizit einseitig konzipierten, Interviewform ist der Interviewende fast ausschließlich Zuhörer in einer unmittelbaren sozialen Situation. An dieser Stelle deutet sich die Nähe zum Feldgespräch und zum ethnographischen Interview⁷²⁴ an, in deren Tradition ebenfalls das ero-epische Gespräch⁷²⁵ steht. Diese Interviewform zielt jedoch auf eine gleichberechtigte Kommunikation zwischen dem Interviewenden und dem Interview-

⁷²¹ Vgl. Schütze 1983.

⁷²² Vgl. Nohl 2006, Lucius-Hoehne/Deppermann 2002 und Wengraf 2001.

⁷²³ Vgl. Kleining (1995a).

⁷²⁴ Vgl. Spradley 1979.

⁷²⁵ Vgl. Girtler 2002.

ten ab, mit der die künstliche Interviewsituation zugunsten der Nähe zum Alltag aufgegeben werden soll. Zusammenfassend zeichnen sich die verschiedenen narrativen Interviewformen durch Gemeinsamkeiten, wie weitgehende Offenheit, einen Verzicht auf einen vorstrukturierten Leitfaden und durch eine, auf Erzählung zielende Verfahrensweise sowie durch Trennendes, wie den Grad der Alltagsnähe und die (Nicht-)Reziprozität von Interaktionen aus.

5.1.2 Diskursiv-dialogische Interviews

Das problemzentrierte Interview von Witzel basiert u. a. auf ethnomethodologischen Überlegungen und grenzt sich explizit von narrativen Interviews ab, indem die Interviewsituation viel deutlicher als bei Schütze als kommunikatives Geschehen betrachtet wird. Derweil Fragen in narrativen Interviews als ablenkend vom eigenen Erleben betrachtet werden, kommt ihnen nach Witzel eine aktive, das Gespräch mitgestaltende, Explorationsfunktion zu. Als, das Interview steuernde, Fragetypen sind insbesondere die allgemeinen Sondierungen, die im Dienste der Materialgenerierung stehen (Sachnachfragen und Erzählaufforderungen) sowie die spezifischen Sondierungen, die auf eine diskursive Verständnisgenerierung zielen (Zurückspiegelung, Verständnisfragen und Konfrontation) zu betrachten. Das problemzentrierte Interview hat keinen festen Ablauf, die Interviewenden können schon sehr zeitig strukturierend und nachfragend in das Gespräch eingreifen, Themen einführen, auf Anmerkungen und Bewertungen dringen oder im Stil der dialogisch-diskursiven Methode schon im Interview an sich beginnen, die eigenen Interpretationen kommunikativ zu validieren. Ein Leitfaden dient nach Witzel lediglich als Gedächtnisstütze. Ferner wird ein verkürzter Fragebogen entweder vor oder nach dem Interview eingesetzt, mit dem erforderliche Rahmendaten erhoben und Faktenfragen gestellt werden.⁷²⁶

Zwischenzeitlich existieren einige neuere diskursiv-dialogische Interviewformen, die dem problemzentrierten Interview sehr ähnlich sind, jedoch mit etwas anderen Akzentuierungen versehen sind. Flick will für das episodische Interview eine systematische Verknüpfung von Textsorten erreichen, um narrativ-episodisches Wissen über Erzählungen und semantisches

⁷²⁶ Vgl. Witzel 1982 und 2000.

Wissen durch konkret-zielgerichtete Fragen zugänglich zu machen.⁷²⁷ Schorn zielt mit dem themenzentrierten Interview durch die Erhebung subjektiver und manifestiver Sinnbezüge hinaus auch auf abgewehrte und latente Sinngehalte ab.⁷²⁸

Ebenso erwähnt werden sollte das halbstrukturierte Interview nach Groeben und Scheele, das in seiner Durchführung sehr anspruchsvoll ist. Im ersten Teil (dem eigentlich halbstrukturierten Interview) werden durch offene Fragen ausdrücklich verfügbare Annahmen und Bestandteile subjektiver Theorien erfragt. Stärker implizite Wissensbestände werden über theoriegeleitete Fragen und letztendlich über Konfrontationsfragen ermittelt, um die sich durch die s. g. „*Struktur-Lege-Technik*“ die Aussagen aus dem ersten Interview gemeinsam strukturieren und kommunikativ validieren. Am Ende entsteht eine ausgearbeitete subjektive Theorie zum untersuchten Themengebiet.⁷²⁹

Das Selbstkonfrontationsinterview nach Breuer ist ähnlich zu betrachten, obgleich es dem Anspruch auf Theorie nicht so stark verpflichtet ist. Diese Interviewform wurde im Kontext von Beratungsgesprächen entwickelt. Innerhalb des Konfrontationsinterviews werden den Interviewten in der Regel per Video aufgezeichnete Interaktions- bzw. Handlungssequenzen vorgeführt. Im Anschluss werden die Interviewten aufgefordert das Gesehene hinsichtlich der (erinnerten) inneren Handlungsanteile zu erläutern, um so die subjektive (Mikro-)Perspektive der Akteure zu erfassen.⁷³⁰ Das fokussierte Interview von Merton und Kendall lieferte die Basis, um ein Interview mit vorgegebenem Reizmaterial zu schaffen.⁷³¹ Nicht verwechselt werden sollte das narrativ-biographische Interview mit dem biographischen, das in den 1950er Jahren von Thomae in der Psychologie als leitfadenbasiertes und halbstrukturiertes Interview eingeführt wurde.⁷³²

Im Vergleich zur Verfahrensgruppe der narrativen Interviews ist die Verfahrensgruppe der diskursiv-dialogischen Interviews durch eine deutlich strukturierende und aktivierende Rolle der Interviewenden gekennzeichnet. Die Übereinstimmungen zwischen den verschiedenen Interviewvarianten gehen teils so weit, dass einige als Spielarten des problemzentrierten In-

⁷²⁷ Vgl. Flick 2002.

⁷²⁸ Vgl. Schorn 2000.

⁷²⁹ Vgl. Groeben/Scheele 2000.

⁷³⁰ Vgl. Breuer 1995.

⁷³¹ Vgl. Merton/Kendall 1946 und 1979.

⁷³² Vgl. Thomae 1952.

interviews gesehen werden können. Flick, z. B., nennt für das, von ihm entwickelte, Verfahren des episodischen Interviews als wesentliches Charakteristikum die Verwendung von Leitfragen, um die extrem einseitige und künstliche Situation des Narrativen Interviews durch einen offenen Dialog abzulösen.⁷³³ Dieses Merkmal beansprucht auch Witzel für das problemzentrierte Interview und löst es durch die allgemeinen und speziellen Sondierungen ein.⁷³⁴ Ungeachtet dessen lassen sich im Hinblick auf das jeweilige Erkenntnisziel Unterschiede zwischen den verschiedenen Interviews der Verfahrensgruppe der diskursiv-dialogischen Interviews finden.

5.1.3 Akteursspezifische Interviews

Von den bisher genannten qualitativen Interviewformen (narrative Interviews und diskursiv-dialogische Interviews) lässt sich noch ein weiterer Interviewtyp, die akteursspezifischen Interviews, abgrenzen. Bei dieser dritten Interviewgattung leitet sich die Namensgebung nicht aus der Erhebungsart bzw. der Vorgehensweise, sondern vielmehr aus der anvisierten Untersuchungsgruppe (Akteursspezifik) ab. Als bedeutendster Repräsentant der akteursspezifischen Interviews ist das Experteninterview zu nennen. Dieses wurde von Meuser und Nagel⁷³⁵ initiiert und gilt nach Mey und Mruck⁷³⁶ in vielen Forschungsfeldern als Methode der Wahl, wenn nicht explizit Biographisches in Mittelpunkt der Erhebung steht.

Das biographische Forschungsinteresse war, zumindest historisch, ein essenzielles Kriterium für das Anwenden von narrativen oder diskursiv-dialogischen Interviews, heute werden diese Interviewvarianten themenoffener, nicht nur für die Erforschung von Biographien, eingesetzt. Innerhalb des Experteninterviews tritt die Biographie (und somit der Interviewte als Person) in den Hintergrund und die Interviewten werden als Akteure in dem, von ihnen repräsentierten, Funktionskontext angesprochen.⁷³⁷ Diesen Tatbestand spiegelt auch die Definition von

⁷³³ Vgl. Flick 2002, S. 165.

⁷³⁴ Vgl. Witzel 1982.

⁷³⁵ Vgl. Meuser/Nagel 1991.

⁷³⁶ Vgl. Mey/Mruck 2007, S. 254.

⁷³⁷ Vgl. Dexter 1970, 2006.

Meuser und Nagel⁷³⁸ wider, nach der bei Experteninterviews nicht die Gesamtperson den Gegenstand der Analyse ist, sondern ein organisatorischer oder institutioneller Zusammenhang, der mit dem Lebenszusammenhang der, darin agierenden Person, nicht identisch ist und darin nur einen Faktor darstellt. Als Vorzüge des Experteninterviews gegenüber den weiteren qualitativen und quantitativen Datenerhebungsmethoden der empirischen Sozialforschung können nach Bogner und Menz zunächst die forschungspraktischen bzw. -ökonomischen Vorteile des Experteninterviews genannt werden: Dieses erspart eine lange Explorationsphase eines Forschungsprojektes, da es eine konkurrenzlos „*dichte*“ Datengewinnung gegenüber anderen Verfahren, wie beispielsweise der teilnehmenden Beobachtung, der Feldstudie oder systematischen quantitativen Untersuchungen ermöglicht. Ferner kann die Durchführung von Experteninterviews den Einstieg in das jeweilige Untersuchungsfeld erleichtern.⁷³⁹

Über diese unmittelbar forschungspraktischen Aspekte hinaus scheint das Experteninterview dadurch, dass in den meisten Fällen zwei akademisch sozialisierte Gesprächspartner aufeinander treffen, die sich im Rahmen einer (annähernd) symmetrischen Kommunikationsbeziehung austauschen, eine relativ „*komplikationslose*“ Mobilisierung zur Interviewteilnahme, also einen leichten Feldzugang, zu bewirken. Als nachteilig betrachtet werden kann die zuweilen schwierige wissenssoziologische Abgrenzung des Expertenbegriffs.⁷⁴⁰

⁷³⁸ Vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 442.

⁷³⁹ Vgl. Bogner/Menz 2005, S. 9.

⁷⁴⁰ Vgl. ebd.

Tabelle 31: Interviewverfahren im Überblick

Quelle: (In Anlehnung an: Mey und Mruck 2007, S. 256)

Typ	Interviewverfahren	Ziel	Methodik	Vertreter/ Zentrale Referenz
Typ 1: Narrative Interviews	Narratives Interview	<ul style="list-style-type: none">- Analyse der Entwicklung bzw. des Verlaufs subjektiver Sicht-, Erfahrungs- und Handlungsweisen- erfassen der Erfahrungsverarbeitung	<ul style="list-style-type: none">- offene, erzählgenerierende Frage- Verzicht auf Leitfaden	Schütze (1983)
	Rezeptives Interview	<ul style="list-style-type: none">- auf Zuhörer bezogene Informationen in unmittelbar sozialen Situationen	<ul style="list-style-type: none">- Nutzung einseitiger, asymmetrischer Kommunikation, spontaner („im Feld“) angetroffener oder provozierten Äußerungen (Ähnlichkeit zu ethnographischen Interviews)	Kleining (1995a)
	Ero-episches Gespräch	<ul style="list-style-type: none">- Nahe am Alltag ausgerichtete „wahre“ und relevante Geschichten im Rahmen freier teilnehmender Beobachtungen	<ul style="list-style-type: none">- gemäß dem Prinzip der Gleichheit kann jeder Fragen stellen und auf die Fragen des anderen antworten- keine vorhergehende Planung	Girtler (2002)
	Ethnographisches Interview/ Feldgespräch	<ul style="list-style-type: none">- beschreiben und verstehen der Lebensweise fremder (Sub-)Kulturen	<ul style="list-style-type: none">- Aufenthalt im Feld- Kombination von teilnehmender Beobachtung und Interview- Forscher ist Fremder, der lernen und verstehen möchte	Spradley (1979) Becker und Geer (1960 und 1979)
Typ 2: Diskursiv- dialogische Interviews	Problemzentriertes Interview	<ul style="list-style-type: none">- erfassen subjektiver Sinnbezüge, Sicht-, Erfahrungs- und Handlungsweisen	<ul style="list-style-type: none">- offene Fragen mit zunehmend gezielteren Nachfragen und spezifischen Sondierungen- Leitfaden	Witzel (1982 und 2000)
	Episodisches Interview	<ul style="list-style-type: none">- erfassen sozialer Repräsentationen und gruppenspezifischer Unterschiede in der Wahrnehmung bzw. Bewertung sozialer Ereignisse und Prozesse	<ul style="list-style-type: none">- situations-/episodenbezogene Erzählaufforderungen- begrifflich-argumentative (Nach-)Fragen- Leitfaden	Flick (2002)

Tabelle 32: Interviewverfahren im Überblick (Fortsetzung I)

Quelle: (In Anlehnung an: Mey und Mruck 2007, S. 256)

Typ	Interviewverfahren	Ziel	Methodik	Vertreter Zentrale Referenz
Typ 2: Diskursiv- dialogische Interviews	Themenzentriertes Interview	- erschließen des manifesten und latenten Gehalts subjektiver Sichtweisen, Erfahrungen, Konflikte, Gefühle und Fantasien	- offene, das Gespräch tragende, Leitfrage - offene Fragen - szenisches Verstehen	Schorn (2000) Schorn und Mey (2005)
	Szenisches Interview	- Erschließung subjektiver Sinnstrukturen, unbewusster Konflikte	- leitfadenähnlich angebotene Themenfelder - Förderung szenischer Ausdrucksweisen - übertragungs-förderndes Setting	Argelander (1970)
	Halbstrukturiertes Interview	- erfassen und rekonstruieren subjektiver Theorien	- theoriegeleitet - offene Fragen und Konfrontationsfragen zur gemeinsamen Erarbeitung des Themas	Groeben und Scheele (2000)
	Fokussiertes Interview	- erfassen der subjektiven Erfahrung/ Bewertung eines umschriebenen/ vorgegebenen Ereignisses	- Stimulus (Darbietung via Film, Zeitungsbericht usw.) - strukturierte Fragen (Leitfaden) - Fokussierung auf Emotionalität	Merton und Kendall (1946 und 1979)
	Biographisches Interview	- erfassen der Verschiedenartigkeit bzw. der Gemeinsamkeit von Lebensläufen - erfassen des Zusammenhangs zwischen Aspekten des Denkens bzw. Verhaltens und der Lebensgeschichte	- erzählgenerierende Fragen oder Leitfaden - mehrere Interviewtermine	Thomae (1952)

Tabelle 33: Interviewverfahren im Überblick (Fortsetzung II)

Quelle: (In Anlehnung an: Mey und Mruck 2007, S. 256)

Typ	Interviewverfahren	Ziele	Methodik	Vertreter Zentrale Referenz
Typ 2: Diskursiv-dialogische Interviews	Selbst- konfrontations- interview	- erfassen der subjektiven (Mikro-)Perspektive der Akteure in Interaktionen	- abschnittsweises Vorführen einer (i. d. R. per Video aufgezeichneten) vorangegangenen Interaktions- bzw. Handlungssequenz mit der Aufforderung, diese hinsichtlich der (erinnerten) „inneren Handlungsanteile“ zu erläutern	Breuer (1995)
Typ 3: Akteursspezifische Interviews	Experten- Interview	- erfragen bzw. einholen von Expertenwissen	- Leitfaden	Meuser und Nagel (1991) Gläser und Laudel (2004) Dexter (1970 und 2006)

5.1.4 Fazit

Nach dem Abgleich des Forschungsziels der Validierung des Student-Recruitment-Konzepts mit den verschiedenen Interviewkategorien und -formen werden die folgenden Anforderungen an die, durchzuführenden Interviews eruiert. Hinsichtlich der Strukturierung scheint das teilstandardisierte Interview am geeignetsten, sich dem genannten Forschungsziel anzunähern, da die Form des offenen Interviews durch die fehlende Strukturierung die Gefahr birgt, zu weit vom zu erforschenden Themenbereich abzuweichen. Auch die bereits erfolgte theoretische Erfassung des Student-Recruitment-Konzepts widerspricht dieser Interviewvariante. Standardisierte Interviews dahingegen würden den, zu erforschenden, Themenbereich wiederum zu weit eingrenzen und eventuell sogar auf den bereits bekannten Wissensstand beschränken.

Auch der, für die Interviewform des teilstandardisierten Interviews typische, Interviewleitfaden spricht für das teilstandardisierte Interview, da das bereits erfasste Wissen zum Student-

Recruitment-Konzept in diesem erfasst werden kann. Die Befragung in Form eines Experteninterviews scheint weiterhin dahingehend geeignet, da bei Anwendung dieser Befragungsmethode individuell auf den unterschiedlichen Kenntnisstand der Befragten eingegangen werden und flexibel auf neue Aspekte reagiert werden kann sowie einzelne Themenbereiche intensiver und detaillierter besprochen werden können.

5.2 Experteninterviews

In ihrem, für die Thematik des Experteninterviews grundlegenden, Beitrag, wiesen Meuser und Nagel darauf hin, dass das Experteninterview in der vorhandenen Fachliteratur bisher wenig Beachtung fand und versuchten in der Folge einen eigenständigen methodischen Vorschlag für diese Interviewform zu etablieren, der nachfolgend vorgestellt werden soll.^{741,742,743}

Die Durchführung von Experteninterviews setzt die wissenssoziologische Definition von Experten voraus.

Diese Unterscheidung kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen. Eingangs können Experten danach unterschieden werden, ob sie selbst Teil des Handlungsfeldes sind, das den Forschungsgegenstand ausmacht oder ob sie von außen Stellung zum Handlungsfeld nehmen. Dies ist u. a. darin begründet, dass der Expertenstatus in gewisser Weise vom Forscher, begrenzt auf eine spezifische Fragestellung, verliehen wird. D. h. als Experte angesprochen werden kann, wer entweder in irgendeiner Weise Verantwortung für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung trägt oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozessen verfügt.

Hierbei sind die Experten Funktionsträger innerhalb eines organisatorischen oder institutionellen Kontextes. Gegenstände des Experteninterviews sind die, damit verbundenen, Zuständigkeiten, Aufgaben, Tätigkeiten und die aus diesen gewonnen exklusiven Erfahrungen und

⁷⁴¹ Das Experteninterview unterliegt bisher einer vergleichsweise wenig ausgeprägte theoretisch-methodologische Fundierung. Abgesehen vom „klassischen“ Aufsatz von Meuser und Nagel, der Ausgangs- und Bezugspunkt der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion um das Experteninterview ist, existieren kaum Versuche das Experteninterview systematisch zu begründen. Vgl. Meuser/Nagel 1991.

⁷⁴² Vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 441.

⁷⁴³ Vgl. ebd., 1994 und 1997.

Wissensbestände. Folglich beziehen sich Experteninterviews somit auf klar definierte Wirklichkeitsausschnitte. Darüber hinaus gehende Erfahrungen, insbesondere solche privater Art, bleiben ausgespart.

5.2.1 Planung der Untersuchung

Meuser und Nagel entwickelten für die Forschungsmethode des Experteninterviews einen Modellvorschlag, der Aussagen zur methodischen Reflexion sowie zur Datenerhebung und -auswertung enthält. Dieser Interviewtyp rekonstruiert die Forschungspraxis, d. h., die Erfahrungen der wissenschaftlichen Arbeit werden zum Gegenstand der methodischen Auseinandersetzung gemacht. Das Modell orientiert sich an den Wissensbeständen interpretativer Sozialforschung, denn es werden die allgemeinen Ansprüche an qualitative Auswertungsmethoden zur Geltung gebracht. Die Datenerhebung und -auswertung der Experteninterviews erfordert eine sorgfältige Untersuchungsplanung. Deshalb wird im Folgenden die Bedeutung der Experteninterviews innerhalb des Forschungsinteresses eingeordnet, die Gütekriterien des Forschungsinstruments bestimmt, die Stichprobenkonstruktion und der Diskursverlauf festgelegt sowie ein Interviewleitfaden entworfen.⁷⁴⁴

Die Methode des Experteninterviews kann eine zentrale oder eine Randstellung im gesamten Forschungsprozess besitzen. Man spricht von einer Randstellung, wenn Experteninterviews beispielsweise explorativ-felderschließend eingesetzt werden, um zusätzliche Informationen, wie z. B. Hintergrundwissen zu liefern oder zur Illustrierung und Kommentierung der Aussagen des Forschers zum Untersuchungsgegenstand dienen. Eine zentrale Stellung besitzt das Experteninterview, wenn das Expertenwissen im Zentrum des Forschungsinteresses steht. Ein Experteninterview kann zwei typische Untersuchungsanlagen besitzen. Im ersten Fall stellen die Experten die Zielgruppe der Untersuchung dar und die Interviews zielen darauf ab, dass die Experten Auskunft über ihr eigenes Handlungsfeld geben. Im zweiten Fall repräsentieren die Experten eine, zur Zielgruppe komplementäre, Handlungseinheit. Hier haben die Experteninterviews die Aufgabe, Informationen über die Kontextbedingungen des Handelns der

⁷⁴⁴ Vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 443-452.

Zielgruppe zu geben. Das Erfahrungswissen von Experten wird im Falle der zentralen Stellung des Interviews als Betriebswissen bezeichnet. Das Experteninterview ist in diesem Fall das zentrale Instrument der Datenerhebung. Werden Experteninterviews mit der Zielgruppe der komplementären Handlungseinheiten durchgeführt, so bilden sie zumeist eine qualitative Datenerhebungsmethode neben anderen, wie beispielsweise teilnehmender Beobachtung oder Materialanalyse. Hier wird das Erfahrungswissen der Experten als Kontextwissen bezeichnet. Im Allgemeinen geht es bei diesem Untersuchungstyp darum, die von den Experten ausgehenden „*außerbetrieblichen*“ Effekte und Normierungen als Kontextbedingungen zu bestimmen. Das Experteninterview dient an dieser Stelle zumeist nur als Bezugsgröße und Rahmenbedingung für die Untersuchung. Im Unterschied zur Hauptuntersuchung erhalten die Experteninterviews hier die Aufgabe, Eigenschaften und Strukturen der Handlungssituation der Zielgruppe zu erschließen.⁷⁴⁵

Hinter der Durchführung von Experteninterviews verbirgt sich forschungslogisch das Interesse, Strukturen und Strukturzusammenhänge des Expertenwissens bzw. -handelns zu erschließen. Die Perspektive des Betriebswissens geht gemeinhin mit einem objekttheoretischen Fragen- und Aussagenkomplex, innerhalb dessen die Untersuchung angesiedelt ist, einher. An dieser Stelle wird ein kategoriales Modell als Bezugsrahmen für die empirische Analyse vorausgesetzt. Aus diesem Grund sind die Forschungsergebnisse nicht nur Thesen über den untersuchten bereichsspezifischen Gegenstand, sondern zugleich auch Prüfinstanz für die Reichweite der Geltung des zugrunde gelegten theoretischen Modells. Die Perspektive des Kontextwissens von Experten resultiert dahingegen aus der Betrachtung eines Sachverhalts, an dessen Zustandekommen nicht nur der Forscher, sondern auch der Experte maßgeblich integriert ist. Das theoretische Modell bezieht sich auf die Funktion des Experten, jedoch nicht auf sein Erfahrungswissen. Die Ergebnisse des Experteninterviews tragen insofern zur Bestimmung des Forschungsgegenstands bei, sind aber nicht dazu geeignet, die Gültigkeit theoretischer Behauptungen über diesen zu belegen.⁷⁴⁶

Die unterschiedliche Stellung der Experteninterviews im Forschungsdesign und der, auf sie gerichteten, Erkenntnisinteressen führt zu richtungweisenden Vorgaben für die Datenauswer-

⁷⁴⁵ Vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 443-452.

⁷⁴⁶ Vgl. ebd.

tung. Wenn das Forschungsinteresse auf das Betriebswissen gerichtet ist (Experten als Zielgruppe der Untersuchung), führt dies in der Datenauswertung dazu, Wissens- und Handlungsstrukturen, Einstellungen und Prinzipien theoretisch zu generalisieren, Aussagen über Eigenschaften, Konzepte und Kategorien zu tätigen, die den Anspruch auf Geltung auch für homologe Handlungssysteme behaupten können bzw. einen solchen theoretisch behaupteten Anspruch bestätigen oder falsifizieren. Falls jedoch die Experteninterviews lediglich als Meilenstein auf dem Weg zur Hauptuntersuchung dienen, kann die Datenauswertung gestoppt werden, wenn ihr Zweck erfüllt ist (z. B. wenn die, durch die Experten gesetzten, Bedingungen inhaltlich bestimmt sind oder wenn Themen und Thesen für den weiteren Forschungsgang realitätsgesättigt sind). In diesen Fällen können die Texte partiell ausgewertet werden und die Auswertung im Stadium der empirischen Generalisierung abgebrochen sowie Aussagen über Repräsentatives, aber auch über Unerwartetes getroffen werden. Die vorzunehmenden Experteninterviews besitzen eine zentrale Stellung im Forschungsprozess, da das Wissen der Student-Recruitment-Experten im Zentrum des Forschungsinteresses steht. Die Experten stellen die Zielgruppe der Untersuchung dar und die Interviews zielen darauf ab, dass diese Auskunft über ihr eigenes Handlungsfeld geben. Somit wird das Expertenwissen als Betriebswissen bezeichnet.⁷⁴⁷

Der Modellvorschlag für die Forschungsmethode des Experteninterviews von Meuser und Nagel erfüllt durch die Angabe von Gütekriterien für die Gültigkeit der Interpretation den Tatbestand der Intersubjektivität. Jedoch treten bei qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung an die Stelle klassischer Testgütekriterien die folgenden Prüfungsmerkmale: Verfahrensdokumentation, Regelgeleitetheit, Gegenstandsangemessenheit, Triangulation und Konsensherstellung, die hauptsächlich durch die digitale Aufzeichnung der Gespräche und ein einheitliches Auswertungsverfahren gewährleistet werden.⁷⁴⁸

Innerhalb einer empirischen Untersuchung muss geklärt werden, über welche Menge von Personen oder Sachverhalten Aussagen gemacht werden sollen. Die Festlegung des Objektbereichs erfolgt häufig mit der Festlegung der „*Grundgesamtheit*“ einer Untersuchung, d. h. der Definition einer Menge von Objekten, für diese die Aussagen der Untersuchung gelten sollen.

⁷⁴⁷ Vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 443-452.

⁷⁴⁸ Vgl. ebd.

Werden die Daten aller Elemente einer Grundgesamtheit erhoben, handelt es sich um eine „Vollerhebung“, wird jedoch nur eine Teilmenge der Grundgesamtheit untersucht, handelt es sich um eine „Teilerhebung“. Die Elemente der Teilerhebung werden als Stichprobe bezeichnet und können in „Zufallsstichproben“ und „bewusste Stichproben“ unterschieden werden.⁷⁴⁹

Als Grundgesamtheit werden für die vorzunehmenden Experteninterviews alle Student-Recruitment-Experten an Hochschulen und Unternehmensberatungen in den USA definiert. Es wird eine Teilerhebung in Form einer bewussten Stichprobe durchgeführt. Befragt werden innerhalb der Experteninterviews einerseits Student-Recruitment-Experten an amerikanischen Hochschulen, die Auskunft über ihr eigenes Handlungsfeld gaben, und andererseits Unternehmensberater, die von außerhalb Stellung bezogen und Auskunft über die Kontextbedingungen der Handlungen der Student-Recruitment-Experten an Hochschulen geben.⁷⁵⁰

Es werden jeweils Experteninterviews an den Hochschultypen: Doctoral/Research Universities, Master's Colleges and Universities, Bachelor-Colleges und fachlich spezialisierte Hochschulen vorgenommen. Vertreter von Kunsthochschulen konnten nicht für ein Interview gewonnen werden. Formal betrachtet, ist das Experteninterview eine dialogische Kommunikationssituation, in der der Interviewer und die zu Befragenden wechselseitig aufeinander bezogene Redebeiträge leisten. Allerdings unterscheidet sich die Interviewsituation, bedingt durch die Asymmetrie zwischen den Beteiligten, dahingehend von normalen Alltagsgesprächen, dass der Interviewer überwiegend Fragen stellt und der Befragte Antworten auf diese gibt und darüber hinausgehende Sachverhalte ausführt. Die Sprecher gestalten somit den Gesprächsverlauf in unterschiedlicher Weise (Diskursverlauf).⁷⁵¹

Meusers und Nagels Modellvorschlag für die Forschungsmethode des Experteninterviews enthält detaillierte Vorgaben zum Einsatz eines Interviewleitfadens und zu dessen Aufbau. Der Leitfaden fokussiert aus der Fülle möglicher Gesprächsthemen auf den Forschungsgegenstand. Der halbstandardisierte Interviewleitfaden diene als Orientierungshilfe für jedes einzelne Experteninterview. Die verschiedenen Fragekategorien geben der Interviewsituation

⁷⁴⁹ Vgl. Schnell/Hill/Esser 2008, S. 265-267.

⁷⁵⁰ Hierbei ist jedoch zu beachten, dass ein Großteil der Unternehmensberater, die auf Student Recruitment spezialisiert ist, ehemals hochschulinterne Positionen im Bereich Student Recruitment innegehabt hat und den Untersuchungsgegenstand somit aus in- und externer Expertensicht beurteilen kann.

⁷⁵¹ Vgl. Kleemann/Krähnke/Matuschek 2009, S. 209.

eine Struktur vor, innerhalb derer die Experten jedoch recht frei und mit Unterstützung von teils offenen, teils geschlossenen Fragen ihre Sichtweise auf den Forschungsgegenstand darlegen können. Der Interviewleitfaden enthält insgesamt 12 Fragekategorien und 27 Fragen. Die Inhalte dieser Fragekategorien wurden basierend auf dem, bisher erarbeiteten, theoretischen Hintergrundwissen zum Student-Recruitment-Konzept gesetzt.

Tabelle 34: Befragte Experten*Quelle: (Eigene Darstellung)*

Datum	Name	Position	Institution	Ort	Bundesstaat
13.10.2009	Dr. Kathleen Kook	Associate Dean for Admissions	Graduate Theological Union	Berkeley	Californien
14.10.2009	Susanna Castillo-Robson, Bob Patterson	Associate Vice Chancellor for Admission & Enrollment, Deputy Director of Undergraduate Admission	University of California Berkeley	Berkeley	Californien
15.10.2009	Shawn L. Abbott	Director of Admission	Stanford University	Palo Alto	Californien
19.10.2009	Javier Hernandez	Director of Outreach and Student Recruitment	California State University Northridge	Los Angeles	Californien
21.10.2009	William Tingley, Brett Schraeder	Vice President for Admission and Financial Aid, Director of Enrollment Management	Occidental College	Los Angeles	Californien
26.10.1009	Paul Orehovec, Dr. Scott Ingold	Vice President for Enrollment Management, Associate Dean of Enrollments and Registrar	University of Miami	Miami	Florida
30.10.2009	Dr. Jim Black	President	SEM Works	Greensboro	North Carolina
02.11.2009	Clare Pistey	Director of Recruitment	City University of New York	New York	New York
05.11.2009	Stuart Schmill	Dean of Admission	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	Cambridge	Massachusetts
06.11.2009	Jake Kaufmann	Associate Director of Financial Aid/Senior Admissions Officer	Harvard University	Cambridge	Massachusetts
09.11.2009	Dr. Thomas Huddleston	Consultant	Williams & Company	Noank	Connecticut
12.11.2009	Prof. Don Hossler	Executive Vice Chancellor for Enrollment Services	Indiana University Bloomington	Bloomington	Indiana

Tabelle 35: Einordnung der befragten amerikanischen Hochschulen in die Carnegie-Klassifikation

Quelle: (In Anlehnung an: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching 2009)

Institution	Kriterien				
	Trägerschaft	Art	Immatrikulation*	Dauer des Studiums	Immatrikulationsprofil
Graduate Theological Union	Privat Nonprofit	Special Focus Institutions: Theological Seminaries	240	4 Jahre und mehr	Nur Graduates/ Professionals
University of California Berkeley	Staatlich	Research University	35.830	4 Jahre und mehr	Überwiegend Undergraduates
Stanford University	Privat Nonprofit	Research University	18.498	4 Jahre und mehr	Überwiegend Graduates/ Professionals
California State University Northridge	Staatlich	Master's College and University	35.198	4 Jahre und mehr	Viele Undergraduates
Occidental College	Privat Nonprofit	Bachelor-College	1.989	4 Jahre und mehr	Sehr viele Undergraduates
University of Miami	Privat Nonprofit	Research University	15.629	4 Jahre und mehr	Überwiegend Undergraduates
City University of New York	Staatlich	Associate's College, Master's College and University, Research University, Bachelor- College, Special Focus Institution: School of Law	259.515	4 Jahre und mehr	Nur Undergraduates two-year, Sehr viele Undergraduates, Viele Undergraduates, Überwiegend Graduates/ Professionals, Nur Gradua- tes/ Professionals
Massachusetts Institute of Technology (MIT)	Privat Nonprofit	Research University	10.384	4 Jahre und mehr	Überwiegend Graduates/ Professionals
Harvard University	Privat Nonprofit	Research University	27.651	4 Jahre und mehr	Überwiegend Graduates/ Professionals
Indiana University Bloomington	Staatlich	Research University	42.347	4 Jahre und mehr	Viele Undergraduates

* jährliche Immatrikulation des akademischen Jahres 2013/2014

Tabelle 36: Kategorien des Interviewleitfadens für Hochschulen und Unternehmensberatungen

Quelle: (Eigene Darstellung))

Kategorien des Interviewleitfadens für Hochschulen und Unternehmensberatungen
Informationen über die Institution
Leitung der Institution (nur bei Hochschulen)
Student-Recruitment-Prozess
Marktforschung
Student-Recruitment-Ziele
Marktsegmentierung
Stakeholder
Student-Recruitment-Strategien
Student-Recruitment-Aktivitäten
Evaluationskriterien
Zeitplan
Personelle Organisation

5.2.2 Durchführung der Untersuchung

Die gewünschten Student-Recruitment-Experten für die Interviews zu gewinnen, bedarf einer komplexen Vorbereitung auf inhaltlicher und organisatorischer Ebene. Vorab wird an die potenziellen Interviewten ein Informationsblatt gesendet, um die Rahmenbedingungen aufzuzeigen. Über den Inhalt, die Gesprächsdauer und den Ort der Befragung wird persönlich per E-Mail kommuniziert. Die Experteninterviews finden zwischen Oktober und November des Jahres 2009, im Rahmen eines Forschungsaufenthalts in den USA, in den jeweiligen Einrichtungen, mit jeweils ein oder zwei Personen, in einem Zeitraum von ca. 60 Minuten statt, wobei ein digitales Aufnahmegerät zur Dokumentation verwendet wird. Insgesamt werden 15 Experten befragt. Dabei handelt es sich einerseits um Experten, die an Hochschulen eine Position auf den Gebieten des Student Recruitments bzw. Enrollment Management bekleiden und andererseits um Unternehmensberater, die Hochschulen zum Student Recruitment bzw. Enrollment Management anleiten:

- Dr. Kathleen Kook (Graduate Theological Union, Berkeley),
- Susanna Castillo-Robson und Bob Patterson (University of California Berkeley, Berkeley),
- Shawn L. Abbott (Stanford University, Stanford),
- Javier Hernandez (California State University Northridge, Los Angeles),
- William Tingley und Brett Schraeder, (Occidental College, Los Angeles),
- Paul Orehovec und Dr. Scott Ingold (University of Miami, Coral Gables),
- Dr. Jim Black (SEM Works, Greensboro),
- Clare Pistey (City University of New York, New York),
- Stuart Schmill (Massachusetts Institute of Technology, MIT, Cambridge),
- Jake Kaufmann (Harvard University, Cambridge),
- Dr. Thomas Huddleston (Williams & Company, Noank) sowie
- Prof. Dr. Don Hossler (Indiana University Bloomington).

Vor Beginn des Experteninterviews werden jeweils noch einmal die Rahmenbedingungen geklärt um Sicherheit und Klarheit zu schaffen und eventuelle Fragen dazu oder zum Inhaltlichen zu beantworten. Zum Abschluss des Interviews besteht noch einmal die Möglichkeit, Unklarheiten bezüglich der Rahmenbedingungen auszuräumen.

Der genannte Modellvorschlag von Meuser und Nagel für die Forschungsmethode des Experteninterviews, an dem sich die Untersuchung orientiert, erhebt bezüglich der Datenerhebung die folgenden Ansprüche: Innerhalb des Modells werden die Bedingungen einer kommunikativen Datenerhebung ebenso erfüllt wie die, einer nichtstandardisierten Auswertung. Die Äußerungen der Experten wurden von Anfang an im Kontext ihrer institutionell-organisatorischen Handlungsbedingungen verortet, sie erhalten dadurch ihre Bedeutung nicht

daher, an welcher Stelle des Interviews sie fielen.⁷⁵² Des Weiteren erhebt Labov als wesentliche Bedingungen soziolinguistischer Forschungsethik an die Aufzeichnung von Kommunikationsereignissen den Anspruch einer guten Lautqualität der Aufnahme. Diese Anforderung wird während der Tonbandaufnahmen durch die Vermeidung von Hintergrundgeräuschen und die Platzierung des Mikrofons in der Nähe der aufzuzeichnenden Personen erfüllt.⁷⁵³

Für die mit Sprache befassten Gesellschaftswissenschaften ist nach Dittmar die Theorie des sozialen Handelns ein zentrales theoretisches und empirisches Anliegen. Da sich diese Theorie auf umfangreiche Darstellungen real vorkommender kommunikativer Handlungsweisen stützt, setzt die Auswertung der Experteninterviews deren Aufzeichnung auf Tonband voraus.⁷⁵⁴ Der Begriff „*Transkription*“⁷⁵⁵ beschreibt hierbei die Wiedergabe dieser akustischen Aufzeichnung in einem situativen Kontext mithilfe alphabetischer Schriftsätze und anderer auf kommunikatives Verhalten verweisender Symbole. O’Connel und Kowal definieren Transkription als: „(...) *any graphic representation of selective aspects of speaking and of one or more persons’ behaviour and setting concomitant with speaking*“.⁷⁵⁶

Thiebault und Vincent bezeichnen als wichtigste Funktion der Transkription die Standardisierung mündlicher Produktionen, um ein Auffinden und die Analyse von Formen und Strukturen zu erleichtern.⁷⁵⁷ Von besonderer Bedeutung ist hierbei das spezifische wissenschaftliche Erkenntnisinteresse, dem das Transkript dienen soll, da dieses in der Folge das Transkriptionsdesign beeinflusst. Das Institut der deutschen Sprache (IdS), nennt folgende Transkriptionssysteme⁷⁵⁸ als die prominentesten bzw. am weitesten verbreiteten:

⁷⁵² Vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 452.

⁷⁵³ Vgl. Labov 1980.

⁷⁵⁴ Vgl. Dittmar 2009, S. 51.

⁷⁵⁵ Der lateinische Begriff *transcribere* bedeutet „über- oder umschreiben“.

⁷⁵⁶ O’Connel/Kowal 1995, S. 646.

⁷⁵⁷ Vgl. Thiebault/Vincent 1990, S. 115.

⁷⁵⁸ Die Begriffe „*Transkriptionsdesign*“ (z. B. Transkriptionsdesign der Konversations-Analyse) und „*Transkriptionssystem*“ (z. B. gesprächsanalytische Transkriptionssystem) sind als Synonyme zu verstehen, die sich in die Transkriptionswissenschaft „eingebürgert“ haben.

- das Transkriptionsdesign der Konversations-Analyse (KA),
- die halbinterpretative Arbeitstranskription (HIAT),
- das gesprächsanalytische Transkriptionssystem (GAT) und
- die Diskurs-Daten-Bank (DIDA).^{759,760}

Um das, für die vorzunehmende Transkription geeignetste, Transkriptionssystem zu ermitteln, sollen die o. g. Systeme im Folgenden kurz erläutert werden. Gegen Ende der 1960er/Anfang der 1970er Jahre wurde im Rahmen der amerikanischen Konversations-Analyse das erste Modell einer gesprächsanalytischen Transkription entwickelt. Dieses diente als Bezugsformat für viel spätere Transkriptionsentwürfe (z. B. GAT). Das Konversationsanalytische Notationssystem wurde im Jahr 1974 zum ersten Mal in einem Beitrag von Sacks, Schegloff und Jefferson vorgestellt. Obgleich das konversationsanalytische Notationssystem der erste Entwurf aller Transkriptionssysteme war, wird es auch heute noch angewandt.⁷⁶¹

Kennzeichnend für dieses Transkriptionssystem ist, dass die Systematik des Sprecherwechsels durch die sequentielle Struktur des Transkriptionsformats erfolgt. Jeder neue, nicht-simultane Sprecherbeitrag beginnt mit einer neuen Zeile (keine Partiturschreibweise mit Endloszeile). Dieser Umstand und die Verwendung einfacher Sprechersiglen führen zu einer einfachen Lesbarkeit des Transkripts. Innerhalb der Konversations-Analyse wird die literarische Umschrift angewendet, diese stützt sich grundsätzlich auf das orthographische Schriftsystem und ergänzt dieses zur Präzisierung der Lautwiedergabe um eine Reihe von Sonderzeichen, verzichtet aber auf die Großschreibung, die normale Interpunktion sowie die Trennung am Zeilenende. Weiterhin werden innerhalb des Transkripts möglichst wenig extrakommunikative Erklärungen und soziolinguistische Angaben vermerkt, um dem Postulat der ethnomethodologischen Konversations-Analyse nach dem Primat der Daten gerecht zu werden. Auch er-

⁷⁵⁹ Vgl. Knöbel/Steiger 2006.

⁷⁶⁰ Des Weiteren existieren folgende Transkriptionssysteme: das System der interaktionalen Linguistik von Gumperz und die Discourse Transcription von Du Bois. Vgl. Knöbel/Steiger 2006, S. 1.

⁷⁶¹ Vgl. Knöbel/Steiger 2006.

folgt keine Differenzierung in Basis- und Feintranskripte, für differenzierte suprasegmentale Analysen wird auf andere Methoden verwiesen.⁷⁶²

Das Verfahren der halbinterpretativen Arbeitstranskription wurde von Ehlich und Rehbein anhand der komplexen Erfordernisse in der Institution Schule entwickelt und von vielen Gesprächsanalytikern in Projekten zur institutionellen wie nicht-institutionellen Kommunikation verwendet.⁷⁶³ Diese Systembezeichnung beschreibt zum einen die Bewusstheit der generellen Konstruktivität von Verschriftungsverfahren sowie zum anderen deren Status als je nach weiterem Forschungsinteresse verfeiner- und präzisierbare basale und möglichst interpretationsfreie Erfassung der Sprachdaten.⁷⁶⁴ Das Transkriptionssystem HIAT (2) ist als ein, auf HIAT (1) aufsetzendes, System für Ergänzungen der Rohtranskriptionen entwickelt worden. Ersteres enthält Notationskonventionen für nonverbale Kommunikation⁷⁶⁵ und Intonation.⁷⁶⁶ Zum computergestützten Transkribieren mit HIAT wurden die Software-Editoren HIAT-DOS und SyncWriter entwickelt. Charakteristische Merkmale für das Transkriptionssystem HIAT sind neben der Anwendung der Partiturschreibweise, die Transkription mittels der literarischen Umschrift, die Ausfertigung eines Rohtranskripts und dessen möglichst geringe Segmentierungen sowie die Möglichkeit des Transkribierens mittels eines Editors.

Ausgelöst durch Diskussionen in und um die Autorengruppe Selting, Auer, Barden, Bergmann, Couper-Kuhlen, Günthner, Meier, Quasthoff und Schlobinski wurde im Jahr 1998 das GAT-System, mit dem Ziel, sich auf eine verbindliche Notationskonvention festzulegen, um schnelles lesen und verstehen auch von Fremdtranskripten zu gewährleisten und den Austausch von Materialien zu fördern, entwickelt. Das GAT-System stellt somit einen Vereinheitlichungsversuch des Transkribierens dar. Weil die Transkription immer von speziellen Analyseinteressen abhängt, gibt es in GAT zunächst ein Basistranskript mit notwendigen Transkriptionszeichen, der im Anschluss abhängig von speziellen Forschungsfragestellungen im Feintranskript um nonverbale Elemente erweitert werden kann. Als charakteristische Merkmale für das gesprächsanalytische Transkriptionssystem können die nicht existente Verwendung

⁷⁶² Vgl. Knöbel/Steiger 2006.

⁷⁶³ Vgl. Ehlich/Rehbein 1976 und Ehlich 1993.

⁷⁶⁴ Vgl. Ehlich/Redder 1994, S. 9-10.

⁷⁶⁵ Vgl. Ehlich/Rehbein 1981.

⁷⁶⁶ Vgl. Ehlich/Rehbein 1979.

von Sonderzeichen, die sequentielle Schreibweise, die Transkription durch literarische Umschrift, die Erstellung eines Basis- und Feintranskript genannt werden.⁷⁶⁷

Das Transkriptionssystem DIDA soll auch den Anforderungen der Diskurs- und Gesprächsanalyse gerecht werden. Aus dem Transkriptionssystem HIAT wurde die Architektur der Partiturschreibweise übernommen, wobei für jeden Sprecher eine eigene Zeile zur Verfügung steht. Des Weiteren ist unterhalb jedes Partiturblocks eine Kommentarzeile für den gesamten Gesprächsblock reserviert (globaler Kommentar). Charakteristische Merkmale der Diskurs-Daten-Bank sind die Anwendung der Partiturschreibweise mit Endloszeilen, die Transkription in literarischer Umschrift, die Anfertigung einer Basis- und einer Feintranskription, die Speicherung der wichtigsten Kontextinformationen zu den Gesprächen (z. B. Aufnahmesituation) in einer separaten Datenbank, eine sparsame, auf das Notwendige beschränkte, suprasegmentale Notation und die Transkription mittels eines Editors. Für prosodische Feinanalysen wird auf das Analyseprogramm PRAAT verwiesen.⁷⁶⁸

Um aus den oben beschriebenen Transkriptionssystemen das geeignetste für die vorzunehmende Verschriftlichung der erhobenen Tondaten auszuwählen, werden die Anforderungen an die zu realisierende Transkription zusammengestellt. Als ebendiese werden eine einfache Transkribierbarkeit, eine gute Lesbarkeit des Transkripts und die Möglichkeit einer computergestützten Transkription und Datenauswertung bestimmt. Aus diesen Gründen wird für die zu realisierende Transkription ein, an Hoffmann-Riehm angelehntes, Verfahren der Konversations-Analyse ausgewählt.⁷⁶⁹

Dittmar liefert in seinen Ausführungen zur Transkription einen aussagekräftigen Überblick über die Gestaltungsmöglichkeiten des Transkriptionsdesigns (D), welches die semiotische Wahl der räumlichen Wiedergabe zeitlich geordneten Sprechens beschreibt. Das Transkriptionsdesign (D) enthält Aussagen zur Gestaltung von Redebeiträgen (RB), Kommentaren (K)

⁷⁶⁷ Vgl. Knöbel/Steiger 2006.

⁷⁶⁸ Vgl. ebd.

⁷⁶⁹ Vgl. Hoffmann-Riehm 1984, S. 301.

und Extras (E). Redebeiträge (RB) werden dabei unter den Voraussetzungen der Format-Wahl durch geeignete Transkriptionssymbole erfasst.⁷⁷⁰

Diese wiederum werden nach Crystal⁷⁷¹ und Couper-Kuhlen⁷⁷² in verbale (segmentale, V), prosodische (nichtsegmentale, P) und nonverbale (NV) Anteile am kommunikativen Verhalten unterteilt. Die nichtsegmentale Ebene der paralinguistischen Phänomene wird nach Chrystal aus Gründen der Ökonomie unter den Dimensionen nonverbal (NV) und Kommentar (K) behandelt. Diesen drei kommunikativen Ebenen entspricht je ein Kategorieninventar. Nach Crystal kann der Unterschied zwischen verbal und prosodisch mithilfe des Kriteriums (+/- segmental) getroffen werden. Hier ist jedoch wie bei allen Unterteilungen die Trennschärfe der Unterscheidungen relativ. Unter Kommentaren versteht man metakommunikative Informationen des Transkribenten zu Eigenschaften der Redebeiträge. Extras dahingegen repräsentieren Notationsdesiderate besonderer Belange.⁷⁷³

Für das Transkriptionsdesigns (D) der zu erstellenden Transkripte werden Entscheidungen bezüglich der Schreibweise (D-1), der Transliteration (D-2) und des Transkriptionskopfes (D-3) getroffen. So wird aus den verschiedenen anwendbaren Schreibweisen der Partiturschreibweise, der Schreibweise der sequentiellen Struktur und der Spaltenschreibweise, die Schreibweise der sequentiellen Struktur (D-1) ausgewählt, da diese durch den Neubeginn der Sprecherbeiträge mit je einer neuen Transkriptzeile die Reihenfolge der Sprecherbeiträge optimal abbildet. Weiterhin wird innerhalb des Transkriptionsdesigns eine Entscheidung bezüglich der Transliteration (D-2) getroffen. Unter dieser wird die Auswahl eines alphabetischen Zeichenrepertoires zur Abbildung des Gesprochenen verstanden. Hierbei stehen verschiedene Transliterationssysteme zur Wiedergabe des Gesprochenen zur Verfügung. So unterscheidet Dittmar⁷⁷⁴ die orthographische Umschrift, die wissenschaftlich und die populäre phonetische Umschrift sowie die literarische Umschrift.

⁷⁷⁰ Vgl. Dittmar 2009, S. 92.

⁷⁷¹ Vgl. Crystal 1969.

⁷⁷² Vgl. Couper-Kuhlen 1986.

⁷⁷³ Vgl. Chrystal 1969.

⁷⁷⁴ Vgl. Dittmar 2009, S. 67.

Bei der orthographischen Umschrift handelt es sich um eine standardsprachliche Umschrift, d. h. um die wörtliche Wiedergabe der Redebeiträge in gewöhnlicher Rechtschreibung. Die orthographische Umschrift ist strikt normiert und bietet aufgrund ihrer Alphabetisierung ein großes Maß an Lesbarkeit. Als Nachteil dieser Form der Umschrift kann jedoch betrachtet werden, dass sie nicht der standardsprachlichen Hochlautung genügt, da sie weder lautgetreu noch konsequent in der Laut-Buchstaben-Beziehung ist. Im Gegensatz zur orthographischen Umschrift gibt die wissenschaftliche und die populäre phonetische Umschrift, z. B. das Internationale Phonetische Alphabet (IPA), lautgetreu das Gesprochene wieder. So können z. B. lautliche Eigenschaften von Fremdsprachen oder Dialekten schriftlich dargestellt werden.

Die literarische Umschrift verbindet die beiden erstgenannten Transliterationssysteme, indem sie sich grundsätzlich auf das orthographische System stützt und dieses zur Präzisierung der Lautwiedergabe um eine Reihe von Sonderzeichen ergänzt. Dies ermöglicht beispielsweise die Erfassung von Dialekten oder des sozialen Hintergrundes.

Für die vorzunehmende Transkription wird das orthographische Transliterationssystem ausgewählt, da bei Experteninterviews das Forschungsinteresse auf dem inhaltsanalytischen Fokus liegt und es somit nicht erforderlich ist, phonetisch genau zu transkribieren.⁷⁷⁵ Die Tonbandaufzeichnungen werden ins normale Schriftenglisch übertragen und sprachlich geglättet.⁷⁷⁶ Nach Deppermann und Schütte gehört zum Transkriptionsdesign (D) als Authentizitätsnachweis auch der Transkriptionskopf (D-3).⁷⁷⁷ Dieser stellt eine Art kognitiven Brückenkopf zwischen authentischer Kommunikationssituation und dokumentarischer Verschriftlichung des rekonstruktiv-simulierten Kommunikationsereignisses dar.⁷⁷⁸ Für den Authentizitätsnachweis der Transkripte werden folgende Angaben ausgewählt:

⁷⁷⁵ Grundsätzlich empfiehlt das Institut der Deutschen Sprache (IdS) innerhalb des Transkriptionssystems der Konversations-Analyse die Anwendung der literarischen Umschrift, da aber das Forschungsinteresse der Experteninterviews auf dem inhaltsanalytischen Fokus liegt und nicht auf „*sprachlichen Färbungen*“ wird die literarische Umschrift in den vorzunehmenden Transkriptionen auf die orthographische Umschrift reduziert. Vgl. Knöbel/Steiger 2006.

⁷⁷⁶ Vgl. Mayring 2002.

⁷⁷⁷ Vgl. Deppermann/Schütte 2008, S. 185.

⁷⁷⁸ Vgl. Dittmar 2009, 96.

- Name des Projekts,
- Name des Transkripts,
- Name der Audioaufnahme (Datei, Ziffern-Buchstaben-Kombinationen),
- Interview-Teilnehmer (Großbuchstaben),
- Datum, Ort und Zeit der Aufnahme,
- Dauer der Aufnahme.⁷⁷⁹

Zwar können Redebeiträge (RB) in die Kategorien verbal (V), prosodisch (P) und nonverbal (VN) unterschieden werden, jedoch erübrigen sich nach Meuser und Nagel bei der Auswertung von Experteninterviews aufwendige Transkriptionsdesigns, da es sich hier um geteiltes Wissen handelt.⁷⁸⁰ Aus diesem Grund soll der Schwerpunkt innerhalb der Transkription auf den verbalen (V) Redebeiträgen (RB) liegen, nonverbale (NV) und prosodische (P) Elemente werden nicht zum Gegenstand der Interpretation gemacht. Innerhalb der verbalen Redebeiträge werden die Parameter:

- Sprecheridentität (Großbuchstaben),
- Redebeitragsgrenzen (Zeilen beginnen mit den Siglen, Redebeitrag (RB) ist mit Doppelpunkt vom Sigle getrennt, der RB ist beendet, wenn der nächste Sprecher den RB mit neuer Zeile und neuem Sprechersigle übernimmt),
- Redebeitragsüberlappung (Gleichzeitig einsetzende Äußerungen werden mit einer Klammer – Einsetzen des Sprechers B während Sprecher A spricht – oder zwei Klammern – gleichzeitiger Redeeinsatz von zwei Sprechern – notiert) und
- Äußerungsüberlappung (Gleichheitszeichen bei unmittelbarem Anschluss)

für die vorzunehmende Transkription ausgewählt. Die innerhalb der Redebeiträge verbal (V) zusammengefassten sprechsprachlichen minimalen Einheiten:

⁷⁷⁹ Die ausgewählten Angaben muten als die für die zu realisierende Transkription geeignetsten an. Eine ausführliche Liste aller für einen Transkriptionskopf relevanten Informationen bieten Du Bois, Schuetze-Coburn, Cumming/Paolino, 1992. Vgl. Du Bois/Schuetze-Coburn/Cumming/Paolino 1992, Anhang 4.

⁷⁸⁰ Vgl. Meuser/Nagel 1991.

- Wort (Standardorthographie),
- Äußerungsbegrenzung (Ende von sprechsprachlichen Einheiten wird durch Punkt, Komma, Fragzeichen oder Ausrufezeichen signalisiert) und
- Wortfragment (Markierung durch Bindestriche)

sollen alle innerhalb der Transkription angewandt werden. Als elementarste Transkriptionsaufgabe soll die Segmentierung des Lautstroms in Wörter vorgenommen werden, da diese eine notwendige Minimalkodierung darstellt. Von den hochsprachlichen Vorschriften abweichende Wortrealisierungen im Fluss der mündlichen Rede werden durch distinktive Symbole markiert. Wortfragmente und Hörerrückmeldungen werden getreu der orthographischen Umschrift wiedergegeben. Für das Verstehen von Transkriptpassagen ist es oft sehr hilfreich Besonderheiten des kommunikativen Austausches metakommunikativ durch Kommentare zu erläutern. Deshalb sollen in den zu erstellenden Transkripten:

- allgemeine Kommentare und Erläuterungen (in doppelte runde Klammern schreiben),
- akustisch Unverständliches (Leerstelle in runden Klammern) und
- vermutete Bedeutung (wird in einfachen Runden Klammern notiert)

verwendet werden. Innerhalb der Konversations-Analyse werden für besondere Zwecke bestimmte Zeichen als Extras reserviert. Phonetische Wiedergabe (intuitive graphisch-ikonische Nachahmungen lautlicher Besonderheiten in Form des sogenannten Augendialekts wiedergegeben):

- Eigennamen (keine besonderen Vorschriften),
- Übersetzungen (keine besonderen Vorschriften),
- Sprachwechsel (keine besonderen Vorschriften),
- Auslassungen im Transkript (Auslassungen durch horizontale oder vertikale Punkte),
- Zeichen, die für andere Zwecke als für die Repräsentation von kommunikativen Eigenschaften vorgesehen sind (nicht weiter spezifiziert),

- Zeichen, die für auszuwählende Zwecke reserviert sind (nicht weiter spezifiziert) und Konventionen für Juxtapositionen (Nebeneinanderplatzierungen) von mehreren Sonderzeichen (nicht weiter spezifiziert).

Soweit es für die Anonymisierung notwendig ist, werden Personen- und Institutionennamen gestrichen oder durch Umschreibungen (z. B. „*eine private Universität*“) ersetzt. Die Vollständigkeit der Transkription wird nach Meuser und Nagel als kritischer Punkt betrachtet. Das Ausmaß der wortgetreuen Transkription hängt nach den Autoren zum einen vom Diskursverlauf und zum anderen davon ab, ob es sich um Betriebs- oder Kontextwissen handelt.⁷⁸¹ Im Gegensatz zu anderen Interviewformen ist die Transkription der gesamten Tonaufzeichnung beim Experteninterview nicht der Normalfall. Umso mehr sich der Diskursverlauf der Idealform des Gelingens nähert, desto ausführlicher sollte die Transkription sein, da in diesen Interviews eine Fülle relevanter Informationen enthalten sind. Falls das Interview „*misslingt*“, da der Interviewte sich entweder als inkompetent erweist oder da er das Interview zum Anlass nimmt, etwas mitzuteilen, das dem Forschungsinteresse nicht dienlich ist, wird die Transkription recht kurz und höchst selektiv ausfallen. Generell kann ausgesagt werden, dass die Transkription umfassender sein wird, wenn es sich um die Analyse von Betriebswissen handelt als, wenn das Erkenntnisinteresse auf Kontextwissen ausgerichtet ist.⁷⁸²

Nach Kuckartz können zur Transkription der Experteninterviews die Auswertungsmöglichkeiten der gedächtnisbasierten Auswertung, der protokollbasierten Analyse, der bandbasierten Analyse und der transkriptbasierten Analyse angewandt werden. Die gedächtnisbasierte Auswertung wird auf Basis der eigenen Erinnerung und der während des Experteninterviews in stichwortartigen Notizen erstellt. Dahingegen wird die protokollbasierte Analyse unmittelbar nach dem Interview in Form eines schriftlichen summierenden Protokolls angefertigt. Die bandbasierte Analyse beinhaltet die Anfertigung eines abgekürzten Transkripts, das nur einen Teil des Originaltextes enthält und ansonsten den Inhalt des Bandes paraphrasiert. Wird die transkriptbasierte Analyse angewandt, wird eine vollständige Transkription des Expertenin-

⁷⁸¹ Vgl. Meuser/Nagel 1991.

⁷⁸² Vgl. ebd., S. 455.

interviews erstellt, wobei der Genauigkeitsgrad der Transkription variieren kann.⁷⁸³ An die vorzunehmende Transkription der erhobenen Tondaten werden die Ansprüche einer einfachen Transkribierbarkeit, einer guten Lesbarkeit des Transkripts und der Möglichkeit einer computergestützten Transkription und Datenauswertung gestellt. Aus diesen Gründen wird für die zu realisierende Transkription die Transkriptionssoftware „f4“ sowie ein, an Hoffmann-Riehm angelehntes Transkriptionssystem ausgewählt.⁷⁸⁴ Durch eine orthographische Verschriftung der gesamten Interviewtexte – ergänzt um eine Reihe von Sonderzeichen zur Präzisierung der Lautwiedergabe und eine Glättung ins normale Schriftenglisch – erfüllt dieses den Anspruch einer einfachen Transkribierbarkeit. Die Schreibweise der sequentiellen Struktur und die Verwendung einfacher Sprechersiglen gewährleistet eine gute Lesbarkeit des Transkripts. Die Datenauswertung soll durch das Textanalyseprogramm „MAXQDA“ erfolgen.

⁷⁸³ Vgl. Kuckartz 2007, S. 42.

⁷⁸⁴ Vgl. Hoffmann-Riehm 1984, S. 301.

Tabelle 37: Transkriptionsregeln nach Hoffmann-Riehm

Quelle: (In Anlehnung an: Dittmar 2009, S. 91)

Transkriptionsdimension	Symbol	Transkriptionskategorien	Ausgewählte Kategorie
Design (D)	(D-1)	Schreibweise	Sequentielle Struktur
	(D-2)	Transliteration	Orthographische Umschrift
	(D-3)	Transkriptionskopf	<ul style="list-style-type: none"> - Name des Projekts - Name des Transkripts - Name der Audioaufnahme (Datei) - Interview-Teilnehmer - Datum, Ort und Zeit der Aufnahme - Dauer der Aufnahme
Redebeiträge (RB)	(RB-1)	Sprecheridentität	<ul style="list-style-type: none"> - Interviewer (I) - Experten (E1.1 bis E 12.1)
	(RB-2)	Redebeitragsabgrenzung	.
Verbale (V) (Redebeiträge)	(V-1)	Wort	Wort
Kommentare (K)	(K-1)	Kommentar	(Kommentar)
	(K-2)	Akustisch Unverständliches, Vermutete Bedeutung	(so schrecklich?)
	(K-3)	Unverständliches	()
Extras (E)	(E-1)	Auslassungen	(..) kurze Pause (...) mittlere Pause (....) lange Pause (.....) Auslassung

5.2.3 Auswertung der Untersuchung

Nach der Verschriftlichung der Experteninterviews durch Transkription erfolgt im anschließenden Schritt ihre Auswertung durch eine Textanalyse. Obwohl sich für die Auswertung qualitativer Daten die verschiedenen interpretativen Methoden anbieten, schränkt die Auswahl der Datenerhebungsmethode des Experteninterviews die Datenauswertung auf das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse ein. Die genannten interpretativen Datenauswertungsverfahren unterscheiden sich bezüglich der Leitfragen, dem grundlagentheoretischen Bezug,

der Art der Datenerhebung und -auswertung, der Samplebildung, dem interpretativen Vorgehen und den Zielpunkten der Analyse. Experteninterviews liegt die linguistische Theorie sprachbasierter Alltags-Interaktion zugrunde. Die, durch die Experteninterviews erhobenen, Daten (Alltagsdaten) sind als natürliche Daten zu betrachten. Auch die sorgfältigste Auswahl der Experten (in Bezug auf die Vergleichbarkeit ihrer Positionen und die vermuteten Verwandtheit ihres Expertenwissens) und die Anwendung eines Interviewleitfadens zur Gewährleistung der thematischen Vergleichbarkeit entheben den Forscher nicht des Problems die Vergleichbarkeit der Texte (Transkripte) herzustellen und zu kontrollieren.⁷⁸⁵

Der Textvergleich, der darauf abzielt, Repräsentatives im Expertenwissen zu entdecken, ist ein voraussetzungsvolles Unternehmen, da zunächst jeder Interviewtext ein Protokoll einer speziellen Interaktion und Kommunikation und unikal in Form und Inhalt ist. In Abgrenzung zur Einzelfallanalyse steht bei der Auswertung von Experteninterviews nicht der individuell-besondere Ausdruck des Textes im Vordergrund. Vielmehr soll hier, im Vergleich mit anderen Expertentexten, das Überindividuell-Gemeinsame herausgearbeitet werden sowie Aussagen über Repräsentatives und über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Relevanzstrukturen, Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationen und Deutungsmuster getroffen werden. Die Aussagen eines einzelnen Experten können sich dabei in Gesellschaft anderer Experten befinden oder auch Einzelaussagen sein. Diese Deckungsgleichheiten oder Widersprüche können mittels eines thematischen Vergleichs festgestellt werden und werden durch typische Äußerungen dokumentiert.⁷⁸⁶

Die genannte interpretative Auswertungsstrategie für leitfadenorientierte Experteninterviews, die als Orientierung zur Auswertung des Datenmaterials dienen soll, wurde durch Meuser und Nagel entwickelt und soll im Folgenden kurz vorgestellt werden. Die kontextabhängige Bedeutungsinterpretation von Äußerungen einerseits und die sequentielle Textrekonstruktion andererseits gelten innerhalb des Modells als unabdingbar. Die Auswertungsstrategie für offene, leitfadenorientierte Experteninterviews wird als Entdeckungsstrategie verstanden. Die Auswertung der Experteninterviews orientiert sich an thematischen Einheiten, an inhaltlich zusammengehörigen, über den Text verstreuten Passagen, jedoch nicht an der Sequenzialität

⁷⁸⁵ Vgl. Kleemann/Krähnke/Matuschek 2009, S. 199.

⁷⁸⁶ Vgl. ebd.

von Äußerungen je Interview. Der gemeinsam geteilte institutionell-organisatorische Kontext der Experten sichert weitgehend die Vergleichbarkeit der Interviewtexte. Darüber hinaus wird die Vergleichbarkeit durch die leitfadenorientierte Interviewführung gewährleistet. Der Leitfaden setzt durch seinen Entstehungszusammenhang und seine Herkunft aus dem Forschungsinteresse am Betriebswissen selbst die Bedingungen seiner Auswertung. Die feinen Divergenzen im Entstehungskontext des Leitfadens bringen es mit sich, dass, die, an Betriebswissen interessierte Auswertung, die fortwährend auch Anlass zur wechselseitigen Prüfung von Textinterpretation und theoretischem Wissensbestand gibt, auch thesenprüfenden Charakter hat. Dieser gilt jedoch nicht für die Untersuchung von Kontextwissen. Das Ziel ist hier die Gewinnung empirischen Wissens und nicht die theoretische Erklärung und Generalisierung der empirischen „Tatsachen“. Es bleibt beim „*dichten Beschreiben*“, unter der Verwendung von soziologischen Begriffen, dort, wo sie die Prüfung auf Angemessenheit bestehen.⁷⁸⁷

Die Bestimmung, welche Passagen eines Experteninterviews transkribiert und paraphrasiert werden, resultiert aus der leitenden Forschungsfrage. Die Paraphrase muss der Chronologie des Gesprächsverlaufs folgen, um eine Verengung des thematischen Vergleichs zwischen den Experteninterviews auszuschließen. Hierin ist ein wichtiger Schritt im Prozess der Kontrolle des Zirkelproblems zu verstehen. Bevor den Spuren des Expertenwissens nachgegangen wird, wird sich des Expertenwissens versichert, werden die Aussagen textgetreu in Worten wiedergegeben. Die Sequenzierung des Textes nach thematischen Einheiten wird nach der Manier „*des Alltagsverstandes*“ vorgenommen: Der Text wird in der Absicht, die Gesprächsinhalte chronologisch wiederzugeben und den anteilmäßigen Gehalt der Äußerungen abzubilden, verfolgt.⁷⁸⁸

Die Entscheidung, ob einzelne Textsequenzen detailliert oder zusammengefasst paraphrasiert werden, wird nach dem Rang des jeweiligen Themas getroffen, jedoch nicht nach der Zeit, die der Experte dem Thema gewidmet hat. Kennzeichnend für eine gute Paraphrase ist ihr nicht-selektives Verhältnis zu den beobachteten Themen und Inhalten. Sie sollte protokollarisch auf den Inhalt gerichtet sein, sodass nicht antizipierte Themen und Aspekte nicht verloren gehen.

⁷⁸⁷ Vgl. Kleemann/Krähnke/Matuschek 2009, S. 199.

⁷⁸⁸ Vgl. ebd.

Als problematisch betrachtet werden kann beim Paraphrasieren die Reduktion von Komplexität, da die Gültigkeit der Paraphrase darauf beruht, dass Expertenwissen so ausgebreitet wird, dass jeder, der Interview und Paraphrase miteinander vergleicht, zum Schluss gelangt, dass nichts unterschlagen, nichts hinzugefügt und nicht verzerrt wiedergegeben wurde. Dem Schritt der Paraphrasierung kommt eine hohe Bedeutung zu. Fehler, die es hierbei zu vermeiden gilt, sind beispielsweise den Inhalt durch vorschnelles Klassifizieren verzerrt darzustellen und Informationen durch eiliges Zusammenfassen von Themen zu verlieren.⁷⁸⁹

Die Paraphrasierung wird als erster Schritt der Verdichtung des Textmaterials betrachtet. Bereits nach der Paraphrasierung weniger Interviews bildet sich ein Muster heraus, das bei den nachfolgenden Texten ohne größere Veränderungen zur Anwendung gelangt. Trennlinien zwischen Themen werden deutlich, Erfahrungsbündel und Argumentationsmuster bilden sich heraus, Relevanzen und Beobachtungsdimensionen nehmen Kontur an. Um die Vergleichbarkeit aller Paraphrasen zu garantieren, ist es notwendig, die ersten Paraphrasen am Ende der Paraphrasierung noch einmal durchzuarbeiten und ggf. zu revidieren.⁷⁹⁰

Nach der Paraphrasierung des Textmaterials werden die paraphrasierten Passagen mit Überschriften versehen. Hierbei wird textnah vorgegangen, d. h. die Terminologie der Interviewten wird aufgegriffen. Ob einer Passage eine oder mehrere Überschriften zugeordnet werden, hängt davon ab, wie viele Themen jeweils angesprochen werden. Hierbei ist das Zerreißen der Sequenzialität des Textes auch innerhalb von Passagen erlaubt und erforderlich, da nicht die Eigenlogik der Einzelfassung Gegenstand der Datenauswertung ist.⁷⁹¹ Im Unterschied zur Datenerhebungssituation ist während der Datenauswertungssituation die Person des Experten irrelevant, sie bildete lediglich das Medium, durch das Zugang zum Forschungsbereich erlangt wurde. An dieser Stelle wird die Person des Experten vom Text getrennt und der Text als Dokument einer sozialen Struktur betrachtet. In welchem Ausmaß die Sequenzialität aufzubrechen ist, wird weitgehend von der Art des jeweiligen Diskursverlaufes bedingt. Leitfadennahe Interviews ergeben einen Text, dessen Passagen jeweils auf ein Thema fokussiert

⁷⁸⁹ Vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 456.

⁷⁹⁰ Vgl. ebd.

⁷⁹¹ Der ordnende Eingriff in die Prozeßgestalt des Textes ist hier erlaubt, da eine bereichsspezifische Analyse des Expertenwissen erfolgt, nicht aber die Analyse dessen Lebenszusammenhangs.

sind. Interviews, in denen die Relevanzstrukturen der Interviewten den Diskurs determinieren, zeichnen sich durch eine vielschichtige Verzahnung von Themen aus und es wird oftmals erforderlich einzelnen Passagen mehrerer Überschriften zuzuordnen. Im Anschluss werden Passagen mit gleichen oder ähnlichen Überschriften zusammengestellt und eine Hauptüberschrift, die den Inhalt sämtlicher subsumierter Passagen abdeckt, formuliert. Durch dieses Vorgehen wird eine Übersicht über den Text erzielt, die sich auf Themen bzw. Informationen nicht jedoch auf eine Falldarstellung bezieht. Auswertungsgegenstand wist in dieser Phase allerdings noch immer das einzelne Interview.⁷⁹²

Nachdem bisher der einzelne Text im Fokus der Betrachtung stand, geht die Datenauswertung ab der Arbeitsstufe des thematischen Vergleichs darüber hinaus. Die Logik des Vorgehens entspricht der Logik der Bildung von Überschriften, jedoch wird jetzt nach thematisch vergleichbaren Textpassagen aus verschiedenen Interviews gesucht.⁷⁹³ Passagen aus verschiedenen Interviews, die gleiche oder ähnliche Themen behandeln, werden zusammengestellt. Im Anschluss werden die Überschriften vereinheitlicht. Dies ist mit einer weiteren Reduktion der Terminologie verbunden, erfüllt jedoch die erforderliche Aufgabe Redundanzen zu tilgen. Dennoch wird weiterhin an einer textnahen Kategoriebildung festgehalten. Falls die Interviewten (sozial-)wissenschaftliche Begriffe benutzen, um ihre Position zu betonen, können diese zum Zweck der Verdichtung des Datenmaterials ebenfalls verdichtet werden.⁷⁹⁴ Die Ergebnisse des thematischen Vergleichs sind fortwährend an den Passagen der Interviews auf Triftigkeit, Vollständigkeit und Validität zu prüfen. Dafür werden einschlägige Passagen hintereinander aufgelistet und deren Gemeinsamkeiten (z. B. deckungsgleiche Angaben der Experten) herausgestellt sowie Unterschiede (verschiedene Positionen der Experten) und Widersprüche im Einzelnen festgehalten.⁷⁹⁵

Mit dem Schritt der soziologischen Konzeptualisierung beginnend, erfolgt die Ablösung von den Texten und der Terminologie der Interviewten. Nun wird, im Rekurs auf soziologisches

⁷⁹² Vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 457.

⁷⁹³ Vgl. Matthes-Nagel 1986, S. 37.

⁷⁹⁴ Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Art, in der ein Experte einen soziologischen Begriff verwendet, sich nicht mit dem Gehalt decken muss, der dem Begriff in der Fachdisziplin zukommt. Um interpretatorische Kurzschlüsse zu unterlassen, ist genau zu überprüfen, wie ein soziologischer Begriff vom Interviewten belegt wird.

⁷⁹⁵ Vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 459.

Wissen, das Gemeinsame im Verschiedenen gestaltet, d. h. es werden Kategorien gebildet. Eine Kategorie enthält das Besondere des gemeinsam geteilten Wissens eines Teils der Experten verdichtet und explizit. Die Kategoriebildung schließt einerseits ein Subsumieren von Teilstücken unter einen allgemeingültigen Begriff andererseits ein Rekonstruieren dieses allgemeinen, für den vorgefundenen Wirklichkeitsausschnitt gemeinsam, geltenden Begriffs ein. Die ehemals dem Text entnommenen Begriffe und Überschriften werden nun in soziologische Begriffe und Überschriften übersetzt, um einen Anschluss der Interpretation an allgemeinere disziplinäre Diskussionen zu ermöglichen.⁷⁹⁶

Ziel ist hier, die Systematisierung von Relevanzen, Typisierungen, Verallgemeinerungen und Deutungsmustern. Hierbei wird vor allem auf Verknüpfungsmöglichkeiten einzelner Konzepte geachtet. Der soziologischen Konzeptualisierung liegt die Abstraktionsebene der empirischen Generalisierung zugrunde. Auf dieser werden Äußerungen über Strukturen des Expertenwissens getätigt und auf deren Grundlage die Reichweite der Geltung soziologischer Konzepte geprüft. Dabei ist die Anschlussmöglichkeit an theoretische Diskussionen gegeben, die Verallgemeinerung bleibt jedoch auf das vorliegende empirische Material begrenzt.⁷⁹⁷

Innerhalb der Stufe der theoretischen Generalisierung befindet sich der Fokus der Datenauswertung nicht mehr auf dem Expertenwissen, sondern auf soziologischen Theorien. Die Kategorien werden untereinander in Zusammenhang gebracht. Aus der erweiterten Perspektive der soziologischen Begrifflichkeit wird eine Interpretation der empirisch generalisierten Tatbestände formuliert. Durch dieses rekonstruktive Vorgehen werden Sinnzusammenhänge zu Typologien und zu Theorien verknüpft. Wenn nun die Empirie und die Theorie einander gegenüber gestellt werden, entstehen drei Entscheidungsalternativen: das Konzept ist inadäquat, das Konzept ist falsifiziert oder das Konzept ist passend.

Wenn das Konzept inadäquat ist, stellt sich die Aufgabe dieses anzureichern und aufzufüllen. Falls das Konzept falsifiziert wird, wird der Nachweis angetreten, dass die entdeckten Zusammenhänge eine Neuformulierung gängiger theoretischer Erklärungen notwendig machen. Ist das Konzept jedoch passend, gelten die Konzepte als bestätigt und zutreffend. Zusammen-

⁷⁹⁶ Vgl. Strauss 1987, S. 341.

⁷⁹⁷ Vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 462.

fassend kann konstatiert werden, dass Kategorien, Deutungsmuster und dergleichen als sensibilisierte Konzepte zu benutzen sind.⁷⁹⁸ Der Zwang zur fortwährenden Kontrolle des Verhältnisses von Theorie und Empirie muss institutionalisiert werden. D. h. für die Auswertungspraxis, dass alle Stufen der Auswertung durchlaufen werden müssen und dass, je weiter der Auswertungsprozess vorangeschritten ist, immer wieder auf eine vor gelagerte Stufe zurückgegangen werden muss, um die Angemessenheit einer Verallgemeinerung und ihre Fundierung in den Daten zu kontrollieren. Durch dieses Vorgehen gewinnt die Datenauswertung an Rekursivität. In welchem Ausmaß die Auswertung vorangetrieben wird, hängt davon ab, welche Funktion den Experteninterviews im Forschungsdesign zukommt. Wenn es zur Ermittlung von Betriebswissen dient, ist die theoretische Generalisierung das Auswertungsziel. Falls das Erkenntnisinteresse auf Kontextwissen liegt, kann die Datenauswertung auf der Stufe der soziologischen Konzeptualisierung abgebrochen werden.⁷⁹⁹

Im Folgenden werden zur Datenauswertung der durchgeführten Experteninterviews die jeweiligen Kategorien des Interviewleitfadens mit den zugehörigen untergeordneten Fragen genannt und die jeweilige Interpretationen der empirisch generalisierten Tatbestände formuliert. Die Ergebnisse für Hochschulen und Unternehmensberatungen werden unter jeder Frage zusammengefasst.

⁷⁹⁸ Vgl. Blumer 1969, S. 147.

⁷⁹⁹ Vgl. Meuser/Nagel 1991, S. 463.

Kategorie Informationen über die Institution: Frage „Wann begann Ihre Institution mit der Durchführung von Student Recruitment?“

Student Recruitment wurde an den amerikanischen Hochschulen ab Anfang der 1940er Jahre eingesetzt, um Besonderheiten einzelner Hochschulen hervorzuheben. Im Jahr 1941 wurde der erste Vollzeit „*Chief Admission Officer*“ eingestellt und eine Reihe von Alumni fungierten als Hochschulbotschafter („*Honorary Secretaries*“). S. g. „*Feeder-High-Schools*“ entsandten ihre Schüler grundsätzlich an bestimmte Hochschulen. Seit dem Jahr 1950 betrieben die amerikanischen Hochschulen internationales Student Recruitment. Mitte bis Ende der 1970er Jahre erschienen die ersten wissenschaftlichen Veröffentlichungen zur Thematik. In den 1980er Jahren wurde weiterhin auch die Literatur zu den Themen Studienwahl (diese hilft Hochschulen die Studienentscheidung der potenziellen Studierenden besser zu verstehen), Admission (Zulassung) und Financial Aid (finanzielle Unterstützung) veröffentlicht. Ab dem Jahr 1985 nahm das amerikanische Student Recruitment durch die Adaption des strategischen Marketingkonzepts den Charakter von differenziertem Marketing und ab dem Jahr 2000 von Enrollment Management an. Das Konzept des amerikanischen Student Recruitments wurde von vielen internationalen Hochschulen übernommen (z. B. Australien, Kanada und Großbritannien). Die Chronologie der wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Student Recruitment zeigt dessen Ursprung in den USA. Im Jahr 2004 fand die erste wissenschaftliche Konferenz zum Thema Student Recruitment in den Niederlanden statt.

Unternehmensberatungen leiten amerikanische Hochschulen seit dem Jahr 1980 zum Thema Hochschulmarketing an. Viele Berater dieses Gebietes waren ehemals in Student-Recruitment-Positionen an Hochschulen tätig oder sind gegenwärtig nebenberuflich an diesen beschäftigt. Die Student-Recruitment-Beratung an europäischen Hochschulen findet seit ca. 15 Jahren statt und dient gegenwärtig eher der Einführung des Student-Recruitment-Konzepts als der Weiterentwicklung bestehender Ideen.

Kategorie Informationen über die Institution: Frage „Welche Gründe hatte Ihre Institution für die Einführung von Student Recruitment?“

Nachdem der Baby-Boom der Nachkriegszeit vorüber war, gingen in den 1970er Jahren die Immatrikulationen an den amerikanischen Hochschulen zurück. Durch die ausgeprägte Diversität der amerikanischen Hochschulen nimmt der Wettbewerb unter diesen durch die Wahl-

möglichkeiten permanent zu. Die Anzahl der potenziellen Studierenden ist in den einzelnen Bundesstaaten sehr unterschiedlich. Die, durch die zukünftigen Studierenden zu entrichtenden, Studiengebühren schaffen für die amerikanischen Hochschulen einen Anreiz für Student Recruitment, insbesondere an privaten Hochschulen. Weiterhin steigert die Ansprache von potenziellen Studierenden mit bestimmten sozial diversen Merkmalen die Qualität von Lehre und Forschung.

Kategorie Leitung der Institution: Frage „Wie würden Sie die Mission Ihrer Institution beschreiben?“

Die Mission der meisten Hochschulen ist dreigeteilt nach den Bereichen Lehre (Zielgruppen Bachelor- und Masterstudierende sowie Doktoranden und Förderung ihrer akademischen und sozialen Potenziale), Forschung (Zielgruppe der akademisch exzellenten Studierenden und internationale Reputation) sowie Public Service. Die Mission besteht zumeist aus einer Mischung dieser Elemente, jedoch kann die Gewichtung verschieden sein. Weitere anvisierte Elemente der meisten Hochschulen sind die Diversität der Studierendenschaft, der Aufbau einer wertebasierten Gemeinschaft, die auf Vertrauen, Integrität, Disziplin, Selbstlosigkeit, Fleiß und Ehrlichkeit basiert und durch die Studierenden, die Alumni und die Hochschulmitarbeiter der Hochschule getragen wird. Durch die ausgeprägte Differenzierung des amerikanischen Hochschulsystems kommt der Mission eine starke Bedeutung zu. Die Schwerpunkte der Mission können als Oberziele der Hochschule betrachtet werden, aus denen sich in der Folge Hochschulunterziele, wie auch die Student-Recruitment-Ziele, ableiten.

Kategorie Leitung der Institution: Frage „Wie würden Sie die Vision Ihrer Institution beschreiben?“

Die Vision der meisten amerikanischen Hochschulen enthält Ziele, wie z. B., die Erhöhung der Qualität von Forschung und Lehre, die regionale, nationale und internationale Steigerung des Bekanntheitsgrades der Hochschule, Wachstumsziele (z. B. Weiterentwicklung der Fakultäten), mehr kommunale Vernetzung oder auch ethisch-inhaltliche Ziele, wie das Lösen von lokalen und internationalen Problemen (wie z. B. Hunger, Armut und Klimawandel). Die Vision einer Hochschule wird stark von ihrem jeweiligen Präsidenten beeinflusst.

Kategorie Leitung der Institution: Frage „Hat Ihre Institution einen schriftlichen Marketingplan?“

Die meisten Hochschulen besitzen einen strategischen Marketingplan mit Geltungsdauer von fünf bis zehn Jahren. Anpassungen werden nach zwei bis drei Jahren, u. a. abhängig von einer wechselnden Hochschulleitung, vorgenommen. Der strategische Marketingplan enthält Ziele, die sich aus der Mission ableiten, und gibt die Richtung für das Student Recruitment vor (u. a. auch für die Personal-, die Budget- und die Zeitplanung). Die strategischen Marketingpläne werden im Nachhinein evaluiert. An privaten Hochschulen existieren häufiger mehrere autarke strategische Marketingpläne innerhalb der verschiedenen Hochschulabteilungen.

Kategorie Leitung der Institution: Frage „Hat Ihre Institution einen schriftlichen Enrollment-Management-Plan?“

Die meisten Hochschulen besitzen einen Enrollment-Management-Plan mit einer Geltungsdauer von drei bis fünf Jahren. Der Enrollment-Management-Plan enthält Student-Recruitment-Ziele, wie z. B. die Anzahl der angestrebten Studienbewerber nach sozial diversen Kriterien (Zielgruppen). Die Student-Recruitment-Strategien sind zumeist im strategischen Hochschulplan enthalten. Die Enrollment-Management-Planung basiert auf Marktforschung und wird zumeist durch den Associate Dean of Admission, den Dean of Students sowie den Financial Aid Director ausgearbeitet. Die Enrollment-Management-Pläne enthalten ebenfalls die Ressourcenplanung für das Personal, das Budget und die Zeitvorgaben und werden evaluiert.

Kategorie Leitung der Institution: Frage „Hat Ihre Institution einen schriftlichen Student-Recruitment-Plan?“

Ein Student-Recruitment-Plan existiert eher selten, auch an öffentlichen Hochschulen.

Kategorie Leitung der Institution: Frage „Hat Marketing an Ihrer Institution eher den Charakter einer Führungsphilosophie oder würden Sie es als eine von vielen Managementtechniken bezeichnen?“

Das Hochschulmarketing der meisten amerikanischen Hochschulen besitzt den Charakter einer Führungsphilosophie, jedoch wird es von einigen Hochschulen auch eher als Managementtechnik betrachtet.

Kategorie Student-Recruitment-Prozess: Frage „Bitte beschreiben Sie den Student-Recruitment-Prozess an Ihrer Institution?“

Der Student-Recruitment-Prozess beginnt mit Marktforschung. Daran schließt der Kommunikationsprozess mit den Studienberechtigten nach der AIDA-Formel an. Nach dem Trichter-Modell werden die potenziellen Studierenden identifiziert. In der ersten Stufe des Trichter-Modells geben die Studienberechtigten in den Studierfähigkeitstests an, an welchen Hochschulen sie für ein Studium interessiert sind. Fallen die Testergebnisse nach den Anforderungen der Hochschulen aus, werden die Namen der potenziellen Studierenden durch die Hochschulen gekauft. Stellen Studieninteressierte in Eigeninitiative Anfragen an eine Hochschule, werden Informationen über diese zugeschickt.

Die Identifizierung von Studieninteressierten beginnt bereits frühzeitig ab der 6. Klasse durch „*Academic Development*“ durch Förderprogramme. In den anschließenden Stufen des Trichter-Modells werden die Studienbewerber zu Studieninteressierten und zugelassenen sowie eingeschriebenen Studierenden generiert, indem die Hochschulen die Kommunikationsfrequenz mit diesen erhöhen. Im Student-Recruitment-Prozess ist die Anzahl der Anfragenden meist größer als die Zahl der Bewerber, da diese auf Hochschulwebsites und College-Search-Websites recherchieren und Studienbewerbungen direkt online an eine Hochschule senden. Dem Studieninteressierten wird ein „*Prospect-Letter*“ zugeschickt, in dem auf die Interessen des Studieninteressierten eingegangen und ein Bezug zur Hochschule hergestellt wird sowie weiterführende Informationen auf die Hochschulwebsite enthalten sind.

Der Name und die Adresse der Studieninteressierten werden im „*Inquiry-Pool*“ gespeichert und die Kommunikationssequenz beginnt. Kommunikationsinhalte sind hierbei Voraussetzungen zum Studium, zur Hochschule (Studienangebot und finanzielle Unterstützung) sowie zum Hochschulstandort. Die Kommunikation erfolgt hierbei durch verschiedene Personen (z. B. durch Mitarbeiter der Abteilungen Admissions, Registrars Office, den Dekan einer Fakultät oder durch gegenwärtige Studierende). Student Recruitment umfasst den Kontakt einer Hochschule mit einem potenziellen Studierenden vom Erstkontakt bis hin zu dessen Einschreibung. Jedoch endet Student Recruitment nicht bei der Einschreibung, da Studierende mitunter ihr Studium unterbrechen oder einen zweiten Studienabschluss anstreben (Master, Dissertation oder berufliche Weiterbildung). Somit müssen auch gegenwärtige und ehemalige Studierende neu gewonnen werden.

Kategorie Student-Recruitment-Prozess: Frage „Welche konkreten Aufgaben beinhaltet der Student-Recruitment-Prozess an Ihrer Institution?“

Der Student-Recruitment-Prozess beinhaltet die Aufgaben der Identifizierung der Studierenden (Entwicklung eines Bewerberpools), der Gewinnung der Studierenden mit den Teilaufgaben Beantwortung von E-Mails, Anrufen und Vor-Ort-Anfragen, der Durchführung von Informationsveranstaltungen und Campus-Touren, der Auswahl der Studierenden mit den Teilaufgaben lesen und bewerten der Bewerbungsunterlagen und Zulassung, Einschreibung der Studienbewerber sowie der Beratung zur finanziellen Förderung der Studieninteressierten.

Kategorie Student-Recruitment-Prozess: Frage „Bitte beschreiben Sie die Stufen des Student-Recruitment-Prozesses an Ihrer Institution?“

Im ersten Schritt des Student-Recruitment-Prozesses werden die potenziellen Studienberechtigten identifiziert, ihr Interesse an einem Hochschulstudium wird geweckt. Daran anschließend wird die Zielgruppe zu Anfragenden zu Bewerbern sowie zu zugelassenen und eingeschriebenen Studierenden generiert. Hierbei können die Stufen des Student-Recruitment-Prozesses mit quantitativen Zielvorgaben belegt werden.

Kategorie Student-Recruitment-Prozess: Frage „Welche Abteilungen nehmen aktiv am Student-Recruitment-Prozess teil?“

In den Student Recruitment Prozess der amerikanischen Hochschulen sind überwiegend die Abteilungen finanzielle Unterstützung, Studierenden-Services, Studierenden-Aktivitäten, Wohnheime, Orientierung, akademisches Auslandsamt, internationale Programme, Informations-Technologien, Bibliothek und Marktforschungsabteilung integriert.

Kategorie Student-Recruitment-Prozess: Frage „Wie würden Sie Student Recruitment von Admission differenzieren?“

Unter Admission ist die Auswahl der Studierenden zu verstehen. Dies ist ein separater Prozess innerhalb des Student Recruitments. Somit fällt Admission rein formal in das Aufgabengebiet des Student Recruitments, ist aber inhaltlich separat zu betrachten. Durch einen zeitlichen Fokus betrachtet, wechselt Student Recruitment innerhalb von drei Monaten im akademischen Jahr in den Modus der Auswahl der zukünftigen Studierenden.

Kategorie Student-Recruitment-Prozess: Frage „Wie ist Student Recruitment in das strategische Marketing Ihrer Institution integriert?“

Strategisches Marketing ist als Grundlage des Student Recruitments zu betrachten, jedoch ist dieses an sich mehr der Grundlage des Relationshipmarketing zuzuordnen, da spezielle Zielgruppen angesprochen werden. Student Recruitment ist als eine Form des Hochschulmarketings zu betrachten. Enrollment Management bedeutet Relationshipmarketing über den gesamten Studierendenbeziehungslebenszyklus.

Kategorie Student-Recruitment-Prozess: Frage „Ist an Ihrer Institution internes Marketing implementiert?“

Internes Marketing ist in den Hochschulfakultäten implementiert, da exzellente Fakultäten exzellente Studierende anziehen. Zu diesem Zweck werden die Fakultäten evaluiert. Das interne Marketing erfolgt beispielsweise durch die Hochschulwebsite oder durch Newsletter und die Einladung der Mitarbeiter zu Hochschulveranstaltungen (z. B. Sportveranstaltungen, Vorträge oder Theatervorstellungen). Auch das Senden einer Dankeschön-Botschaft für die hochschulinterne Unterstützung im Student-Recruitment-Prozess, z. B. durch Give-aways oder ermäßigte Studiengebühren für die Kinder von Hochschulmitarbeitern, sind Instrumente des internen Marketings.

Kategorie Marktforschung: Frage „Führen Sie Marktforschung zu Student Recruitment an Ihrer Institution durch?“

Marktforschung wird an den amerikanischen Hochschulen innerhalb der Stufen des Trichter-Modells durchgeführt. D. h., es wird untersucht, wie sich Studienberechtigte zu Studieninteressierten, -bewerbern sowie zugelassenen und eingeschriebenen Studierenden entwickeln. Diese Analysen können jeweils unter geographischen Gesichtspunkten und unter Verwendung von Software für geodemographische Analysen vorgenommen werden. Auch weitere Merkmale der sozialen Diversität der (zukünftigen) Studierenden werden untersucht. Weiterhin wird durch Marktforschung untersucht, welchen Anreiz Stipendien für die Aufnahme eines Studiums bilden. Den zweiten Schwerpunkt innerhalb der Marktforschung bilden Analysen zur Situation der Hochschule (SWOT-Analyse) und zu ihren Wettbewerbern. Diese Informationen können entweder durch die Hochschule selbst durch eine Befragung der Studierenden und aller am Student-Recruitment-Prozess beteiligten, Stakeholder erhoben werden oder von

Dritten zur Verfügung gestellt werden (z. B. von Unternehmensberatungen oder durch staatliche Organisationen).

Kategorie Marktforschung: Frage „In welchem Ausmaß beobachten Sie die Wettbewerber Ihrer Institution?“

Wettbewerbsanalysen werden durch die amerikanischen Hochschulen zumeist durchgeführt, um die Qualität der eigenen Studienangebote wettbewerbsfähig zu halten und somit die „besten“ zukünftigen Studierenden anzuziehen. So benutzen viele Hochschulen beispielsweise die Testergebnisse der potenziellen Studierenden, um zu erkennen, an welche Wettbewerber-Institutionen sich diese parallel beworben haben. Weiterhin können die Wettbewerber über deren Hochschulwebsites und deren Publikationen oder auf Hochschulmessen und Konferenzen beobachtet werden. Die Wettbewerber werden hinsichtlich ihres Studienangebotes, ihres akademischen Rankings und ihrer Reputation beobachtet. Die Intensität des Wettbewerbs hängt von der Selektivität der Hochschulen ab. So herrscht unter den selektiven Hochschulen ein relativ „freundlicher“ Wettbewerb, wohingegen unter den weniger selektiven Hochschulen ein wesentlich aggressiverer Wettbewerb stattfindet.

Kategorie Marktforschung: Frage „Welche Software benutzen Sie innerhalb des Student Recruitments?“

Innerhalb des Student-Recruitment-Prozesses wird von den amerikanischen Hochschulen Software eingesetzt, um einen Pool prospektiver Studienbewerber zu entwickeln. Hierfür werden neben selbst entwickelten „Prospect-Management-Systems“ und „Student-Information-Systems“ auch CRM-Fremdlösungen vom Erstkontakt mit dem Studierenden bis hin zu dessen Studienabschluss eingesetzt. Mit diesen Softwaresystemen können innerhalb des Student-Recruitment-Prozesses einerseits die Daten der prospektiven Studierenden erfasst werden aber andererseits auch deren Aktivitäten auf der Hochschulwebsite nach verfolgt werden. Zumeist sind auch Verknüpfungen enthalten, um die (elektronische) Kommunikation mit der Zielgruppe abzuwickeln. Datenbasis für diese Softwaresysteme sind überwiegend die Daten der zukünftigen Studierenden aus den Ergebnissen der Studierfähigkeitstests. Aber auch Daten aus dem Mikro-Zensus werden oft eingespeist. Eine wesentliche Funktion der Softwaresysteme ist die Erstellung von individuellen Kommunikationsplänen für die Studienberechtigten, je nach akademischen und persönlichen Interessen. Für die Betreuung des Systems

ist jedoch ein Hochschulmitarbeiter erforderlich, dieser kann aber auch weitere IT-Aufgaben, wie z. B. die Betreuung von virtuellen Campus-Touren, der E-Mail-Kommunikation oder von sozialen Netzwerken übernehmen. Es wird weiterhin empfohlen, anfangs ein relativ einfaches Softwaresystem zu implementieren und dieses nach und nach auszubauen.

Kategorie Marktforschung: Frage „Welche Rolle spielen Studierfähigkeitstests im Student Recruitment?“

Die amerikanischen Hochschulen kaufen innerhalb des Student-Recruitment-Prozesses Listen mit den Testergebnissen der zukünftigen Studierenden. Es werden vorwiegend Listen mit den Ergebnissen des SAT oder des GPA eingekauft. Die Testergebnisse werden von den Hochschulen zur Identifizierung potenzieller Studierender genutzt, indem die Testkriterien für die Bewertung der akademischen Eignung dieser verwendet werden. Die Testergebnisse (Punktezahl) werden durch die High Schools an die, durch die Schüler ausgewählten, Hochschulen versandt. Ist die Punktezahl des Testergebnisses entsprechend hoch, kaufen die amerikanischen Hochschulen die Kontaktdaten des Schülers über die Testgesellschaften (z. B. wird der SAT durch das College Board durchgeführt) und kontaktieren diesen. Obwohl die meisten Schüler nur einen Test durchführen, können weitere fächerspezifische Tests, wie z. B. der ACT (American College Test), der AP (Advanced Placement Examination), der PSAT (Pre-SAT für Juniors und Sophomores), der PLAN (für Sophomores) oder der GRE (Graduate Record Exam für Sophomores). Die „eingekauften“ Namen werden in das Prospect-Management-System der Hochschule eingespeist.

Kategorie Student-Recruitment-Ziele: Frage „Welche Ziele setzt Ihre Institution im Student Recruitment,?“

Innerhalb des Student Recruitments setzen die amerikanischen Hochschulen quantitative und sozial diverse Ziele. Soziale Diversität ist den amerikanischen Hochschulen vor allem wichtig, um die Bevölkerung in der Studierendenschaft zu repräsentieren. Sozial diverse Kriterien, in welche die zukünftigen Studierenden unterteilt werden können, sind vor allem: Ethnie und hierbei Hispanics (zukünftige Studierende mit südamerikanischem Migrationshintergrund), African American (zukünftige Studierende mit afrikanischem Migrationshintergrund), Asian American (zukünftige Studierende mit asiatischem Migrationshintergrund), Native American (einheimische zukünftige Studierende) oder Caucasian (zukünftige Studierende mit europäi-

schem Migrationshintergrund). Aber auch weitere Kriterien, wie z. B. das Geschlecht, körperliche oder geistige Beeinträchtigungen, die geographische Herkunft (oftmals wird durch die Hochschulen eine Reflektivität des Bundesstaates oder der gesamten USA angestrebt) nach den Merkmalen: lokal, innerstaatlich, außerstaatlich, international, sozioökonomischer Status, Bildungsniveau (Undergraduates, Graduates, Transferstudierende), kognitive, musische oder sportliche Begabungen, Studienkultur (potenzielle Studierende, welche die ersten in der Familie sind, die ein Studium aufnehmen) sind wesentliche, zu berücksichtigende Auswahlkriterien.

Das weitaus wichtigste quantitative Ziele, das durch die amerikanischen Hochschulen innerhalb des Student Recruitment gesetzt wird, ist die Auslastung der vorhandenen Studienkapazitäten bzw. deren Erweiterung. Dieses Ziel wird durch die Bezugnahme auf das Trichter-Modell in die Unterziele der Erreichung bestimmter Anzahlen von Studieninteressierten, Anfragenden, zugelassenen Studienbewerbern sowie eingeschriebenen Studierenden untersetzt. Letztendlich können die quantitativen Vorgaben für die einzelnen Prozessstufen des Trichter-Modells nach den o. g. sozial diversen Kriterien untersetzt werden. D. h. jede sozial diverse Zielgröße innerhalb des Student Recruitment lässt sich quantitativ hinterlegen.

Kategorie Marktsegmentierung: Frage „Bitte beschreiben Sie Ihr Vorgehen bei der Marktsegmentierung innerhalb des Student Recruitment?“

Die Marktsegmentierung erfolgt durch die amerikanischen Hochschulen innerhalb des Student Recruitments vor allem geodemographisch undifferenziert oder differenziert nach sozial diversen Kriterien der zukünftigen Studierenden. Die kleinste verwendete Einheit sind hierbei geographische Codes.

Kategorie Stakeholder: Frage „An welche Stakeholder wendet sich Ihre Institution?“

Als Stakeholder, an die sich amerikanische Hochschulen innerhalb des Student-Recruitment-Prozesses wenden, sind vorrangig High-School-Direktoren, -Lehrer und -Berater, Jugendgruppen, lokale Kirchgruppen, die lokale Einwohnerschaft, Alumni, die Eltern der zukünftigen Studierenden, Hochschulmitarbeiter, Stifter, die kommunale Verwaltung, die Politik und die allgemeine (Welt-)Öffentlichkeit zu nennen.

Kategorie Student-Recruitment-Strategien: Frage „Welche Student-Recruitment-Strategien wendet Ihre Institution an, um zukünftige Studierende zu gewinnen?“

Die Student-Recruitment-Strategien der amerikanischen Hochschulen sind als Verhaltenspläne zur Erreichung der Student-Recruitment-Ziele zu verstehen. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf den Kommunikationsstrategien des Marketing-Mix’.

Kategorie Student-Recruitment-Aktivitäten: Frage „Bitte nennen Sie die wichtigsten Student-Recruitment-Kommunikationsmethoden?“

Als wichtigste Kommunikationsmethoden innerhalb des Student Recruitments wurden von den amerikanischen Hochschulen Briefpost (Informationsbriefe und Imagebroschüren), Campus-Visits, Präsentationen in High Schools, Besucherprogramme für zugelassene Bewerber (Übernachtung im Studentenwohnheim, Teilnahme an Vorlesungen und Seminaren und Treffen von Fakultätsmitgliedern), Einladungen von High-School-Beratern an die Hochschule, Hochschulinformationstage, Hochschulmessen, Hochschulnächte, Einträge in Hochschulverzeichnissen, das Verteilen von Give-aways, Kinderakademien, Sommerprogramme für potenzielle Studierende, Städtereisen von Hochschulmitarbeitern (Empfänge in Hotels und Präsentationen vor High-School-Beratern), persönliche Telefongespräche, Werbeanzeigen und Zeitungsartikel genannt.

Kategorie Evaluationskriterien: Frage „Welche Kriterien benutzen Sie, um den Erfolg des Student Recruitments zu messen?“

Als Evaluationskriterien des Enrollment-Management-Audits, die zur Bewertung des Erfolgs des Student Recruitments genutzt werden, wurden überwiegend die folgenden Merkmale genannt: die quantitativen und sozial diversen Student-Recruitment-Ziele, die Student-Recruitment-Strategien und -Aktivitäten, die Identität der Hochschule (durch die Evaluation von Image und Branding), die Hochschulprogramme, die Auslastung der Studienkapazitäten und Wohnheimplätze sowie der Erfolg der Campus-Visits.

Kategorie Zeitplan: Frage „Wann stellen Sie den Erstkontakt zu den zukünftigen Studierenden her?“

Der Erstkontakt zur Zielgruppe der zukünftigen Studierenden wird innerhalb des Student Recruitments durch die amerikanischen Hochschulen zum frühesten Zeitpunkt innerhalb der

6. Klasse der High School durch Pre-College-Academies (Kinder-Akademien) hergestellt. Basis hierfür sind staatliche Förderprogramme für Schüler aus einkommensschwachen Familien oder die Erststudierenden in der Familie sind. Diese sollen das Interesse an einer akademischen Ausbildung wecken. Ab der 8. Klasse erhalten die Schüler ca. vierteljährlich E-Mails mit Basisinformationen von der Hochschule. Ab Klasse 9 erhalten die Schüler allgemeine Informationen, um sich fachlich auf ein Hochschulstudium vorbereiten zu können. Ab der 10. Klasse erhalten die High-School-Schüler regelmäßig Informationen von der Hochschule. Die Intensität der Kommunikation mit den Schülern wird über den gesamten Student-Recruitment-Prozess gesteigert.

Kategorie Personale Organisation: Frage „Bitte beschreiben Sie die personale Organisationsstruktur des Student Recruitment an Ihrer Institution?“

In das Student Recruitment der amerikanischen Hochschulen sind zumeist die folgenden Abteilungen involviert: Fakultäten, akademisches Zentrum, Hochschulleitung, Marktforschung, Sommer-Programme, finanzielle Unterstützung, Zulassungsamt, Besucher-Informations-Zentrum, Zentren für ethnische Minderheiten, Alumni-Zentrum, Enrollment-Planungs-Gruppe, Direktoren Studentenwohnheime und Mensa, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Studierenden-Service, Orientierung, akademisches Auslandsamt, internationale Programme, IT, Bibliothek, Marktforschung, Hochschulentwicklung, Sportmannschaften, Fundraising, Studierenden-Clubs, Qualitätssicherung und studentische Arbeitsvermittlung.

Die Datenauswertung der Experteninterviews ergab durch die Gegenüberstellung der theoretischen Grundlagen zum Student Recruitment und der Interpretation der theoretisch generalisierten Tatbestände der Fragen innerhalb der verschiedenen Kategorien zum amerikanischen Student-Recruitment-Konzept, dass dieses der Entscheidungsalternative „passend“ entspricht, da weder Tatbestände als unpassend belegt wurden, noch falsifiziert werden mussten.

6. Gestaltungsempfehlungen zur Erweiterung des deutschen Hochschulmarketings auf das Studierendenmarketing

In Betracht der Implementierungsprozesse des Student Recruitments im deutschen Hochschulbereich kann durch den Vergleich der strukturellen und marketingrelevanten Gegebenheiten in Deutschland und den USA ferner dargestellt werden, wie das deutsche Konzept des Hochschulmarketings auf die Zielgruppe der zukünftigen Studierenden erweitert werden kann. Die anschließenden Gestaltungsempfehlungen zur Erweiterung des deutschen Hochschulmarketings auf das Studierendenmarketing verlaufen innerhalb der bisher verwendeten Themenbereiche nach dem folgenden Schema:

Zunächst wird das jeweilige Element des Student-Recruitment-Konzepts im Kontext des deutschen Hochschulsystems bewertet und auf seine Orientierung am amerikanischen Vorbild nach dessen struktureller Ausgestaltung und den damit erwünschten Vorteilen aber auch möglichen Nachteilen untersucht. Der vorausgegangene Vergleich des deutschen und des amerikanischen Hochschulsystems bezüglich des staatlichen Einflusses und der Konzeption des Bildungssystems bietet in diesem Zusammenhang den Rahmen für das Aufzeigen der gegenwärtigen Schwächen des Studierendenmarketings im deutschen Hochschulsystem mit den erhofften Vorteilen durch Student Recruitment, das am Vorbild des amerikanischen Hochschulwesens ausgerichtet ist. Parallel dazu dient diese Gegenüberstellung als Orientierungshilfe für den, mit der Einführung des Student Recruitments im deutschen Hochschulsystem einhergehenden, Wandel des Hochschulmarketings hin zum Relationshipmarketing.

6.1 Entwicklung des deutschen Hochschulmarketings zum Student Recruitment

Der Begriff „*Marketing*“ wurde um das Jahr 1910 durch die amerikanische Wissenschaft generiert und seitdem permanent angepasst und weiterentwickelt.⁸⁰⁰ Der Wettbewerbsgedanke hat im amerikanischen Hochschulsystem, im Vergleich zu Deutschland, bedeutend früher Fuß

⁸⁰⁰ Vgl. Wangen-Goss 1983, S. 33.

gefasst. Zurückzuführen ist dies auf Umweltveränderungen der amerikanischen Hochschulen in Politik, Wirtschaft und Demographie nach dem 2. Weltkrieg. Im Zuge dieses gesteigerten institutionellen Wettbewerbs bildeten sich an den amerikanischen Hochschulen, begründet in der zunehmenden Popularität wirtschaftlicher Managementstrategien in den 1960er Jahren und deren Übertragung auf den Hochschulbereich ab den 1970er Jahren sowie durch eine Zunahme der Studierenden bei rückläufigen finanziellen Hochschulressourcen, vermehrt betriebswirtschaftliche Formen der Leitung aus und nahmen auch andere unternehmerische Ausprägungen, wie z. B. die Vermarktung der eigenen Institution – das Hochschulmarketing an.⁸⁰¹ Die Hochschulen bemühten sich zudem aktiv um die Gewinnung von Studienanfängern, nicht zuletzt wegen der damit einhergehenden Studiengebühren.⁸⁰²

Die explizite Übertragung des strategischen Marketingkonzepts auf Bildungsinstitutionen ließ nicht lange auf sich warten. Im Jahr 1972 veröffentlichte Krachenberg den grundlegenden Aufsatz „*Bringing the Concept of Marketing to Higher Education*.“⁸⁰³ Damit war die Geburtsstunde des Denkkollektivs vom Hochschulmarketing gegeben, das sich an den amerikanischen Hochschulen fest etabliert hat. Die Hochschulen haben strategische Marketingpläne formuliert, die Aufmerksamkeit generieren, die zukünftige Studierende identifizieren, die den Bedarf an Studierenden voraussagen und Aussagen zur Gewinnung und zur Bindung von Studierenden beinhalten. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass das amerikanische Hochschulwesen von starker Differenzierung und einem daraus resultierenden intensiven Wettbewerbsklima geprägt ist. Die Konkurrenz zwischen und innerhalb der verschiedenen Hochschularten bringt insofern eine Dynamik mit sich, derzufolge erfolgreiche amerikanische Hochschulen gelernt haben, sich rasch an veränderte Bedingungen anzupassen. Somit liegt der Ursprung des Denkstils des Hochschulmarketings in den USA und erkennbar früher als in Deutschland.

Vor der Etablierung des Wettbewerbsgedankens an deutschen Hochschulen bestand dahingegen die wissenschaftliche Debatte aus der Einführung bzw. Ausweitung des neoliberalen Wettbewerbsgedankens versus den Erhalt des „*Humboldt'schen Ideals der Universität*“. Im

⁸⁰¹ Vgl. Kühler 2005, S. 278.

⁸⁰² Vgl. ebd., S. 310.

⁸⁰³ Vgl. Krachenberg 1972, S. 369-380.

deutschen Hochschulsystem kann durch die mehrheitlich staatliche Trägerschaft der Hochschulen nicht von einem freien Wettbewerb ausgegangen werden. Dieser kann eher als ein politisches Regulationssystem, das durch marktstimulierende Leistungsindikatoren Anreize setzt bzw. Sanktionen verhängt, verstanden werden.⁸⁰⁴

Seit der Öffnung der deutschen Hochschulen in den 1960er Jahren war das deutsche Hochschulsystem durch einen Angebotsmarkt gekennzeichnet. D. h., einer bestimmten Anzahl an Hochschulen stand eine Vielzahl von Studienberechtigten gegenüber. Durch den Nachfrageüberhang nach Studienplätzen konnte sich kein ausgeprägter Wettbewerb um Studienberechtigte unter den deutschen Hochschulen entwickeln.⁸⁰⁵ Nach der Auflösung der DDR und nach dem Beitritt zur BRD orientierten sich die ostdeutschen Hochschulen am westdeutschen System. Die Hochschullandschaft in den 1990er Jahren war geprägt von steigendem Wettbewerbsdruck. Durch eine anhaltend rezessive Wirtschaftslage und den Milliardentransfer in den Aufbau Ost gerieten die öffentlichen und staatlichen Haushalte in akute Finanznöte. Durch die Gründungswelle von neuen, rein privat finanzierten, Hochschulen wuchs der Legitimationsdruck auf das staatliche Hochschulsystem und der Verteilungskampf mit anderen öffentlich finanzierten Bereichen nahm zu.⁸⁰⁶ Ab dem Jahr 2000 intensivierte sich der Wettbewerbsdruck unter den deutschen Hochschulen neben der Finanzierungsebene auf der Ebene der Studienkapazitätsauslastung.

In der deutschen Literatur taucht der Begriff „*des Hochschulmarketing*“ erstmals Ende der 1970er Jahre auf, ohne jedoch in der Institution praktisch Fuß fassen zu können. Alewell und Wangen-Goss beschäftigten sich im Jahr 1977 bzw. im Jahr 1983 in ihren Veröffentlichungen „*Marketing Management für Universitäten*“ bzw. „*Marketing für Universitäten*“ als erste deutsche Autoren mit der Übertragbarkeit des Marketingansatzes auf deutsche Universitäten. Jedoch fand der Versuch der Direktübertragung des Marketinggedankens auf die deutschen Hochschulen zunächst keinen Anklang. Vorerst wurde in einer ca. zehnjährigen „*Auszeit*“

⁸⁰⁴ Vgl. Kreckel 2002, S. 11.

⁸⁰⁵ Vgl. Frackmann/Weert, d. 1993, S. 92.

⁸⁰⁶ Vgl. Armbruster 2003, S. 4.

diskutiert, inwieweit Wettbewerb, als Orientierungsrahmen des Marketings, an den deutschen Hochschulen eingeführt bzw. ausgeweitet werden sollte.⁸⁰⁷

Ein selbständiger theoretischer Ansatz hat sich aus dem Hochschulmarketing jedoch dennoch nicht entwickelt. Vielmehr ist Hochschulmarketing als eine Verbindung aus Dienstleistungs-, Nonprofit- und Relationshipmarketing hin zum integrativen Marketing zu verstehen. Meffert definierte Hochschulmarketing im Jahr 2007 nach dem integrativen Marketingansatz als „(...) *die bewusst marktorientierte Führung der gesamten Hochschule sowie Ausrichtung und Koordination aller Aktivitäten auf die Bedürfnisse von Zielgruppen*“ und damit verbunden der „(...) *Sicherung von Vorteilen im Hochschulwettbewerb* (...).“⁸⁰⁸ Ziel des Relationshipmarketings ist eine lebenslange Bindung der Partner an die Organisation.⁸⁰⁹ Unter Relationshipmarketing wird folglich ein Managementansatz verstanden, der sich mit der Steuerung von Kundenbeziehungen befasst und durch eine Entscheidungsorientierung Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle umsetzt. Demgemäß stellt das Relationshipmarketing einen integrierten Ansatz dar, unter dessen Dach alle Marketingaktivitäten einer Hochschule gefasst werden können.

Auf Hochschulen und die Zielgruppe der (zukünftigen) Studierenden übertragen, bedeutet Relationshipmarketing, die lebenslange Bindung der (ehemaligen) Studierenden an die Hochschule. Diese Bindung bringt für die Hochschule langfristig die Vorteile engagierter und motivierter Studierender, die als Co-Produzenten die Qualität von Forschung und Lehre erhöhen, eine stabile Finanzierungsgrundlage, eine Steigerung der Hochschulreputation sowie ein aktives Alumninetzwerk mit sich. Für den Erfolg einer Hochschule sind letztendlich die Studierendenbeziehungen bestimmend. Relationshipmarketing beschäftigt sich nicht nur mit der Initiierung von Beziehungen (Gewinnung), sondern ferner mit der Stabilisierung und Intensivierung (Bindung) sowie – im Falle eines Abbruchs der Beziehung durch den Studierenden – der Wiederaufnahme (Rückgewinnung). Auf diese Weise wird durch eine Zeitraumorientierung dem dynamischen Charakter von Studierendenbeziehungen, vor allem durch das Konzept des Studierendenbeziehungslebenszyklus, Rechnung getragen. Innerhalb des Studieren-

⁸⁰⁷ Vgl. Peters 2005, S. 1.

⁸⁰⁸ Meffert 2007, S. 6.

⁸⁰⁹ Vgl. Wefers 2007, S. 52.

denbeziehungsmanagement können nicht ausschließlich Ertrag bringenden Kundenbeziehungen, wie im Kundenbeziehungsmanagement, das Ziel sein, da nicht die Kunden eines Unternehmens, sondern die Studierenden einer Hochschule im Mittelpunkt stehen. Diese sind zwar im Sinne des Absatzmarketings als Kunden einer Hochschule zu betrachten, beeinflussen jedoch durch ihre eigene Produktivität die Hochschuldienstleistungen und nehmen hierdurch eine komplexere Rolle als ein „reiner Konsument“ ein.⁸¹⁰ *„Studierendenbeziehungsmanagement ist eine studierendenorientierte Hochschulphilosophie, die mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht, durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Auswahl-, Betreuungs- und Servicekonzepte, fruchtbare Beziehungen im Sinne der Ausbildung und Forschung zwischen Hochschule und Studierenden aufzubauen und zu festigen.“*⁸¹¹ Analog zum Kundenbeziehungsmanagement können auch im Studierendenbeziehungsmanagement im Hinblick auf die zu bearbeitenden Beziehungen die Zielgruppen der zukünftigen, gegenwärtigen und ehemaligen Studierenden abgegrenzt und ein Lebenszyklusmodell gebildet werden. Der Studierendenbeziehungslebenszyklus beinhaltet die zentralen Stufen und Etappen im Verlauf der akademischen Ausbildung eines Studierenden. Dieser unterscheidet sich vom klassischen Kundenbeziehungslebenszyklusmodell durch eine differente Makrophasenaufteilung in die Phasen: Anbahnungs-, Einschreibe-, Studien-, Examens- und Alumniphase, wobei die ersten beiden Phasen dem Student Recruitment entsprechen.

Die Gewinnung von Studienanfängern (Student Recruitment) sowie Bindung von Studierenden (Student Retention) und Hochschulabsolventen (Alumni Marketing) durch strategisches Marketing wird in der amerikanischen Hochschulmarketingtheorie und -praxis als Enrollment Management bezeichnet. Innerhalb dessen beginnen Hochschulen den Studierendenbeziehungslebenszyklus an ihrer Hochschule zu optimieren. Jede Zulassung eines Studierenden wird als Beginn einer Beziehung zwischen der Hochschule und dem Studierenden gesehen, die von der Phase der Einschreibung bis zur Phase des Studienabschlusses besteht und sich auf zufriedene Alumni als Spender und Unterstützer der Hochschule erweitert. Der Begriff *„Enrollment Management“* wurde im Jahr 1976 von Maguire in die amerikanische Hoch-

⁸¹⁰ Vgl. Weinmann 2007, S. 49.

⁸¹¹ Hippner/Wilde 2006, S. 6.

schulmarketingtheorie eingeführt, um Bemühungen, die Hochschulen zur Gewinnung von zukünftigen Studierenden sowie zu deren Bindung an die Hochschule als Studierende und Alumni vornehmen, begrifflich zu benennen.⁸¹² Bezogen auf den einzelnen Studierenden kann Enrollment Management folglich idealtypisch in die Phasen: Identifikation, Gewinnung, Auswahl, Motivation, Einschreibung, Bindung, Graduation und Langfristbindung unterteilt werden, wobei die erstgenannten zwei Phasen dem Student Recruitment zugeordnet werden. Die Identifikation und Gewinnung von Studienberechtigten, das Student Recruitment, ist ein Teilgebiet des Enrollment Managements und hat die Aufgabe, unter Anwendung von Personal- und Zeitprinzipien und mithilfe finanzieller Unterstützung Studienberechtigte im ersten Schritt zu Anfragenden und im zweiten Schritt zu Bewerbern zu entwickeln. Hierbei steht jedoch nicht nur die Anzahl der Studienanfänger (quantitativer Aspekt) im Vordergrund, sondern auch deren sozial diverse Zusammensetzung – nach Kriterien wie Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, kognitive, musische oder sportliche Begabungen, körperliche oder geistige Beeinträchtigungen, Bildungsniveau bzw. Berufsabschluss, Studienkultur (Erststudierende in der Familie), regionale, nationale oder internationale Herkunft, Erst- oder Folgestudierende sowie Teil-, Vollzeit- oder Transferstudierende, Einstellungen und Motive der Studienwahl, Lebensstil oder Werte – stellt eine Zielgröße dar.

Jeden Studierenden als einen geschätzten (Beziehungs-)Partner zu behandeln, verlangt nach signifikanten Veränderungen der Politik und den Service-Prozessen der Hochschule. Während im Zeitraum von 1950 bis 1980 im deutschen Hochschulbereich überwiegend der kommunikationspolitische Aspekt und vor allem die Öffentlichkeitsarbeit im Fokus der praktischen Bemühungen und der Literatur standen, rückte erst um das Jahr 1980 strategisches Hochschulmarketing als Steuerungsinstrument von Hochschulen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die praktische Anwendung von strategischem Hochschulmarketing in Deutschland findet nach Müller-Böling ihren Ausgangspunkt Ende der 1990er Jahre.⁸¹³ Ordnet man die Hochschulmarketingaktivitäten der deutschen Hochschulen in das Modell der Implementierungsstufen des Hochschulmarketings von Kotler und Fox⁸¹⁴ ein, so entsprechen diese nach einer

⁸¹² Vgl. Maguire 1976.

⁸¹³ Vgl. Müller-Böling 2007b, S. 279.

⁸¹⁴ Vgl. Kotler/Fox 1995, S. 10.

deutschlandweiten Erhebung von Brüser gegenwärtig dessen Stufen drei bis fünf. Kennzeichnend für diese Stufen sind Marktsegmentierung, Marktforschung, Positionierung und strategische Planung seitens der Hochschulen. Konkret nimmt Hochschulmarketing bei ca. 93 Prozent der deutschen Hochschulen einen hohen Stellenwert ein, 80 Prozent der Hochschulen verfügen über ein Hochschulleitbild, 85 Prozent der Hochschulen besitzen ein Corporate Design (einheitliches Erscheinungsbild), über eine Corporate Identity (einheitliche Identität) verfügt dagegen nur jede zweite Hochschule und nur 40 Prozent der Hochschulen besitzen ein strategisches Hochschulmarketingkonzept.⁸¹⁵

Nach Müller-Böling müssen die meisten deutschen Hochschulen gegenwärtig für ein erfolgreiches Hochschulmarketing erst die notwendigen aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen schaffen. Hauptsächlich eine gut ausgebaute Marketingorganisation, der Aufbau einer kritischen Masse an Marketingkompetenz und eine Verankerung des Marketings als Führungskompetenz innerhalb der Hochschule seien dabei erforderlich. Zusammenfassend konstatiert Müller-Böling dem deutschen theoretischen und praktischen Hochschulmarketing eine stetige dynamische Weiterentwicklung, die sich jedoch noch am Anfang befinde.⁸¹⁶ Erklärt werden kann dieser Umstand durch die relativ junge deutsche Hochschulmarketingwissenschaft und die bisherige praktische Prägung des Hochschulmarktes durch einen Angebotsüberhang an Studienberechtigten.

Aus den Befragungsergebnissen von Brüser⁸¹⁷ und Pohl⁸¹⁸ ist des Weiteren ersichtlich, dass Studienberechtigte zwar von vielen deutschen Hochschulen als Zielgruppe mit einer stetig wachsenden Bedeutung betrachtet werden, dass jedoch weitgehend noch keine autonomen strategischen Student-Recruitment-Konzepte existieren und zur Anwendung kommen. In Heilands⁸¹⁹ Betrachtung der Zielgruppen einer Hochschule fällt auf, dass innerhalb der deutschen Hochschulmarketingtheorie Schüler, Studierende und Hochschulabsolventen zwar als externe, interne bzw. mittelbare Zielgruppen kategorisiert werden, jedoch nicht zusammenhängend betrachtet werden. Durch eine chronologische Reihung der Zielgruppen der potenziellen Stu-

⁸¹⁵ Vgl. Brüser 2006.

⁸¹⁶ Vgl. Müller-Böling 2007b, S. 278.

⁸¹⁷ Vgl. Brüser 2006.

⁸¹⁸ Vgl. Pohl 2003.

⁸¹⁹ Vgl. Heiland 2001.

dierenden, Studierenden und Hochschulabsolventen wird jedoch ein „*Studierendenbeziehungslebenszyklus*“ sichtbar. Aus Studienberechtigten werden zunächst Studierende und in der Folge Hochschulabsolventen generiert. Dieser Zusammenhang liefert wichtige Erkenntnisse zur Gewinnung von Studienanfängern sowie zur Bindung von Studierenden und Hochschulabsolventen (Alumni) an eine Hochschule.

Auf den Gebieten Student Retention und Alumni Marketing existieren bereits erste Forschungsarbeiten in der deutschen Literatur. Zu Student Retention können exemplarisch die Arbeiten von Hansen und Langer,⁸²⁰ Langer, Ziegele, Hennig-Thurau⁸²¹ sowie Lenecke⁸²² genannt werden. Mit Alumni Marketing beschäftigten sich beispielsweise Tutt⁸²³ und Kempe⁸²⁴. Dahingegen liegt auf dem Gebiet des Student Recruitments in der deutschen Literatur ein Forschungsdesiderat vor und eine Übertragung des gesamten Enrollment-Management-Prozesses ist aufgrund der nicht erfolgten Thematisierung von Konzepten zur Gewinnung Studierender noch nicht geschehen.

Ferner lässt sich aus den Umständen, dass theoretische Arbeiten zu Alumni Marketing und zu Student Retention, jedoch nicht zum Student Recruitment, vorliegen, schließen, dass in der deutschen Literatur ganzheitliches Beziehungsmarketing nach dem Studierendenbeziehungslebenszyklus bisher nicht in ausreichendem Maße wissenschaftlich thematisiert wurde. Auch auf der organisatorischen Ebene ist die Gewinnung von Studierenden an den deutschen Hochschulen noch nicht ausreichend verwurzelt.

Viele Hochschulen verfügen zur Gewinnung von zukünftigen Studierenden über eine Pressestelle, eine Studienberatung, Auslandsämter, Kooperationen mit Marketingagenturen sowie eine Vielzahl von Marketingaktivitäten. Selten sind diese Aktivitäten jedoch unter einem strategischen Konzept und einem organisatorischen Dach zusammengefasst oder zentral institutionalisiert. Ursächlich dafür kann angesehen werden, dass das deutsche Hochschulsystem bis in die jüngste Vergangenheit durch einen Angebotsüberhang von Studienbewerbern gekenn-

⁸²⁰ Vgl. Hansen/Langer 1998.

⁸²¹ Vgl. Langer/Ziegele/Hennig-Thurau 2001.

⁸²² Vgl. Lenecke 2005.

⁸²³ Vgl. Tutt 2002.

⁸²⁴ Vgl. Kempe 2007.

zeichnet war und somit keine Notwendigkeit bestand, gezielt Studienberechtigte anzusprechen und für ein Studium an der eigenen Hochschule zu gewinnen. Durch die bis zum Jahr 2005 vorherrschende Studiengebührenfreiheit für ein Studium an deutschen Hochschulen und der, erst im Jahr 1998 eingeführten, kapazitätsabhängigen öffentlichen Grundmittelzuweisungen, stellten Studierende bisher keine Finanzierungsquelle für die deutschen Hochschulen dar.

Zusammenfassend kann über die vergleichende Betrachtung des Student Recruitments in Deutschland und den USA ausgesagt werden, dass die amerikanischen Hochschulen durch die integrative Anwendung des Enrollment Managements zur Gewinnung von Studierenden die höchste Stufe des Hochschulmarketings implementiert haben. Deutsche Hochschulen befinden sich auf dem Weg zu dieser finalen Hochschulmarketingprozessphase. Gegenwärtig dominiert strategisches Hochschulmarketing, das Ansätze des Relationshipmarketing adaptiert, die deutsche Hochschulmarketingtheorie und -praxis. Hierfür sprechen die bereits erfolgte Implementierung des Retention- und Alumnimarketing in der Literatur und der deutschen Hochschulmarketingpraxis. Um ein ganzheitliches Relationshipmarketing im Sinne des Enrollment Managements praktisch einzuführen, bedarf es jedoch noch der weiteren theoretischen Diskussion und praktischen Ausgestaltung des Studierendenmarketings im Sinne des Student Recruitments.

6.2 Vergleich des deutschen und des amerikanischen Hochschulsystems

Die Vergleichskategorien des staatlichen Einflusses und der Konzeption des Bildungssystems weisen jeweils spezielle Vorteile und Nachteile auf. Welche der Stärken zum Ausdruck kommen und welche Schwächen sich insbesondere ausprägen, liegt vor allem an der Realisierung der einzelnen Elemente. Im deutschen Hochschulsystem werden gegenwärtig vor allem dessen Nachteile gelebt, in den USA dahingegen treten die Vorteile gegenüber den ebenso bestehenden Nachteilen stärker hervor. Der hohe staatliche Einfluss und die staatlichen Regulierungen im deutschen Hochschulwesen bieten über die angesprochenen Themenbereiche hinweg allgemein die Vorteile der Sicherheit und Versorgung, der Einfachheit und der Gleichwertigkeit. Diese Merkmale treffen gleichwohl für die Hochschulen als auch für ihre Mitglieder zu. Die Stärken der dominanten deutschen Konzeption der Bildung liegen insbesondere in

ihrer Wissenschaftsfokussierung und in einer hauptsächlich wissenschaftsorientierten Mittelverwendung. Die Nachteile der staatlichen Hochschulsteuerung sind die Produktion von Mittelmaß durch Gleichwertigkeit, Ressourcenverschwendung, mangelnde Flexibilität, Rigidität und Undurchlässigkeit des Hochschulsystems. Die staatlichen Regulierungen bedeuten zudem ein Innovationshemmnis.

Durch die Inputorientierung bestehen kaum strukturelle Leistungskontrollen, dies führt zu einem geringen Leistungsdruck, in dessen Folge das Engagement für die jeweilige Sache leiden kann. Die staatliche Finanzierung des deutschen Hochschulsystems bedeutet hohe Kosten für die Gesellschaft. Die dominante Konzeption der Bildung bringt eine geringe Abstimmung von Angebot und Nachfrage mit sich und erweist sich als nicht geeignet für den Kontext der Massenausbildung. Demgegenüber liegen in den USA die Vorteile des schwach ausgeprägten staatlichen Einflusses und der Regulierung durch Wettbewerb in der Ermöglichung von Spitzenleistungen durch Differenzierung, in Effizienz, Flexibilität, schnellem Anpassungsvermögen und Durchlässigkeit. Die hohe institutionelle Autonomie fördert dabei Innovationen. Strukturelle Leistungskontrollen können mit Anreizen verbunden im wettbewerblichen Umfeld motivierend wirken. Das amerikanische Bildungsverständnis birgt den Vorteil einer hohen Abstimmung von Angebot und Nachfrage und erweist sich als geeignet für den Kontext der Massenausbildung.

Nachteile des geringen staatlichen Einflusses und der Wettbewerbsregulierung bestehen über die verschiedenen Themenbereiche hinweg in Unsicherheit, Komplexität und Ungleichwertigkeit. Die starke Leistungs Betonung bringt als Schwäche einen hohen Erfolgsdruck mit sich, unter dem der Einzelne leiden kann. Die Sicht des Studiums als Investition bringt schließlich den Nachteil von hohen Kosten für das Individuum mit sich. Die Schwächen der inklusiven amerikanischen Bildungshypothese liegt in der Gefahr der Fokusverschiebung weg von akademischen Anliegen sowie in der Ressourcenverschwendung infolge ihrer Dienstleistungsorientierung. Bei der Betrachtung der Vor- und Nachteile der beiden Hochschulsysteme zeigt sich, dass im deutschen Hochschulwesen derzeit die Schwächen überwiegen, währenddessen die Stärken durch jahrelanger staatlicher Unterfinanzierung und Überfüllung der Hochschulen nicht zur Entfaltung kommen. Dementsprechend gering ist auch die gegenwärtige internationale Attraktivität der deutschen Hochschule für die akademisch begabtesten Studierenden, Nachwuchswissenschaftler und Forscher.

Den jeweils angeführten Nachteilen im deutschen Hochschulwesen entsprechen in diesem Zusammenhang die Vorteile des amerikanischen Hochschulsystems fast vollständig. Vor allem die amerikanischen Eliteuniversitäten besitzen eine hohe internationale Anziehungskraft. Zusätzlich können sich die Hochschulen in den USA grundsätzlich ihre Aufgaben entsprechend angemessen finanzieren.

Beim Vergleich der Nachteile fällt auf, dass in beiden Hochschulsystemen nicht nur die Frage der effizienten Mittelverwendung, sondern auch nach der Finanzierung der Hochschulen grundlegende Probleme aufwerfen. Durch der verschiedenen kulturellen Hintergründe haben sich jedoch jeweils unterschiedlich gelagerte Problemstellungen gebildet. Während die Ressourcenverschwendung in Deutschland überwiegend aus der staatlichen Vorabentscheidung über deren Verwendung resultiert, entsteht dieses Problem in den USA aus dem Hochschulwettbewerb, der sich auch auf wissenschaftsferne Bereiche bezieht und sich deshalb oft in Investitionen für Freizeit-Infrastruktur oder für andere nicht-akademische Zwecke äußert.⁸²⁵

Die Regelung der deutschen Hochschulfinanzierung bringt hohe Kosten für die Gesellschaft, in den USA hohe Kosten für den Einzelnen. Auch die Frage nach Leistungskontrollen, die gleichwohl die Bedürfnisse des Einzelnen als auch die der Sache angemessen berücksichtigen, stellen eine Herausforderung für beide Hochschulwesen dar. Zusammenfassend hat der Vergleich des deutschen und des amerikanischen Hochschulwesens viele idealtypischen strukturelle und kulturelle Unterschiede bezüglich der Rolle des Staates und der Konzeption der Bildung aufgezeigt. Demgemäß stehen sich ebenfalls die meisten Vor- und Nachteile der beiden Hochschulsysteme komplementär gegenüber.⁸²⁶

⁸²⁵ Vgl. Lucas 1994, S. 236.

⁸²⁶ Vgl. Kühler 2005, S. 458-461.

6.3 Empfehlungen zur Anwendung von Student Recruitment an deutschen Hochschulen

6.3.1 Analyse der Student-Recruitment-Situation

Die Analyse der externen Hochschulumwelt dient der frühzeitigen Erkennung von Chancen und der Vermeidung von Risiken im Student Recruitment und sollte durch die deutschen Hochschulen in den Bereichen Makroumwelt, Markt und Wettbewerber durchgeführt werden. Zur Analyse der Makroumwelt bietet sich die Untersuchung von soziokulturellen, politischen, ökonomischen und technischen Entwicklungen durch die SPET-Analyse an.

Innerhalb der soziokulturellen Entwicklungen, die deutsche Hochschulen bisher bei der Gewinnung potenzieller Studierenden berücksichtigen, stehen eindeutig die Bevölkerungsentwicklung in Abhängigkeit von der Geburtenrate und Prognosen zur Erlangung der Hochschulzugangsberechtigung der entsprechenden Altersgruppe eines Jahrgangs im Vordergrund. Auch Ansätze zur Berücksichtigung der geographischen Mobilität der zukünftigen Studierenden sind erkennbar. Jedoch sollten weitere soziokulturelle Kriterien, wie das Studienwahlverhalten, und hier speziell der Zeitpunkt der Studienentscheidung, die Studienfachwahl, die Entscheidung für einen Studienort, die Wahl der Hochschulart und der Einfluss von Beeinflussern im Studienentscheidungsprozess, noch wesentlich stärker innerhalb der Marktforschung von deutschen Hochschulen berücksichtigt werden. Auch das Verhalten potenzieller Studienwechsler(z. B. vom Bachelor- zum Masterstudium) mutet gegenwärtig als weitgehend vernachlässigt in der Marktforschung der deutschen Hochschulen an.

Durch die überwiegend staatliche Trägerschaft der deutschen Hochschulen sind diese relativ eng an die politischen Entwicklungen in Deutschland gebunden und von diesen abhängig. Der daraus resultierende Einfluss von Bundes- und Landesgesetzen ist als sehr hoch zu betrachten. Dies kann sich negativ auf die Gestaltungsfreiheit der Hochschulen hinsichtlich der Einrichtung von neuen Studienangeboten, der Offenheit oder Beschränktheit des Hochschulzugangs oder dem Zugang „nicht-klassischer“ Studienberechtigter auswirken. Durch ihre enge staatliche Anbindung sind die deutschen Hochschulen über bundes- und landesrechtliche Entwicklungen, hauptsächlich zur kapazitätsabhängigen Finanzmittelvergabe, zu Akkreditierungsvorschriften zur Qualitätssicherung oder gesetzlich geregelte Erhebung von Studiengebühren

innerhalb des Student Recruitments zumeist sehr gut informiert, sodass eine Vernachlässigung politischer Entwicklungen innerhalb der Analyse der externen Umweltbedingung nicht zu befürchten ist.

Durch die Studiengebührenfreiheit des Grundstudiums an deutschen Hochschulen und die große Reichweite des BAföG, die überwiegende staatliche Finanzierung der Hochschulen ist die ökonomische Entwicklung in Deutschland ein relativ zu vernachlässigender Aspekt innerhalb der externen Umweltanalyse des Student Recruitments deutscher Hochschulen. Wesentlich mehr Bedeutung besitzt dahingegen die Auslastung der vorhandenen Studienkapazitäten aufgrund der staatlichen Mittelvergabe in Abhängigkeit der Auslastung der Studienkapazitäten. Hochschuleinnahmen aus Spenden und privaten Verträgen spielen eine untergeordnete Rolle.

Technologische Neuerungen, vor allem der Informations- und Kommunikationstechnologien des Internets werden von den deutschen Hochschulen innerhalb des Student Recruitments berücksichtigt, sollten aber im Hinblick auf die junge Zielgruppe der potenziellen Studierenden noch intensiver bemessen und alle technischen Möglichkeiten ausgeschöpft werden. Weiterhin ist die Inanspruchnahme professioneller Marktforschungsunternehmen zur Beobachtung der Entwicklung der SPET-Kriterien zu empfehlen. Auch das Anlegen von geodemographischen Datenbanken, um einen Pool prospektiver Studierender zu bilden, die in weiteren Schritten zu Bewerbern und eingeschriebenen Studierenden entwickelt werden können, wird als ein weiterer wichtiger und zu empfehlender Baustein innerhalb der externen Umweltanalyse des Student Recruitments für deutsche Hochschulen angeregt.

Eine Marktanalyse bedeutet für das Student Recruitment an deutschen Hochschulen, diejenigen Abnehmergruppen der Hochschuldienstleistungen zu identifizieren, die von der Hochschule am besten bedient werden können. Variable, die zur Strukturierung des Hochschulmarktes herangezogen werden können sind vor allem:

- soziodemographische (Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, kognitive, musische oder sportliche Begabungen, körperliche oder geistige Beeinträchtigungen oder Bildungsniveau bzw. Berufsabschluss, Studienkultur),
- geographische (regionale, nationale oder internationale Herkunft),

- verhaltensorientierte (Erst- oder Folgestudierende sowie Teil-, Vollzeit- oder Transferstudierende) und
- psychographische Kriterien (Einstellungen und Motive der Studienwahl, Lebensstil, Werte).⁸²⁷

Die marktanalytische Identifizierung von hochschulrelevanten Zielgruppen mutet an deutschen Hochschulen bislang sehr defizitär ausgeprägt an. Dieser Umstand mag dem schwachen institutionellen Wettbewerb, der überwiegend staatlichen Hochschulfinanzierung und des kulturell bisher nur schwach verankerten Diversitätsgedankens an den Hochschulen geschuldet sein. Da jedoch die Entwicklung zu verstärktem Wettbewerb, zu leistungsabhängiger Mittelvergabe und Diversität im deutschen Hochschulsystem erkennbar sind, sollten die deutschen Hochschulen neben der Beobachtung der Wettbewerber zukünftig verstärkt Marktanalysen zur Identifizierung von Zielgruppen anwenden.

Die interne Ressourcenanalyse untersucht das Leistungsangebot und den Prozess und die Dienstleistungswahrnehmung bei den Zielgruppen. Angestrebt wird, Stärken und Schwächen der eigenen Institution zu identifizieren und deren Rolle für die Zukunft einzuschätzen.⁸²⁸ Hierzu empfiehlt es sich, dass die Student-Recruitment-Verantwortlichen Informationen, über die eigenen Potenziale, Stärken und Schwächen, das Dienstleistungsportfolio sowie die eigene Marketingkompetenz und-situation sammeln, diese aufbereiten und auswerten, um innere Stärken und Schwächen zu identifizieren und hochschuleigene Ressourcen, wie z. B. Personal, Finanzen, Sachmittel, Marktwert sowie Studierende, auflisten und bewerten.

Nachdem sich eine Hochschule durch die Untersuchung interner und externer Informationen einen Überblick über die umweltbezogenen Chancen und Risiken im Markt sowie über die eigenen Stärken und Schwächen verschafft hat, sollte durch eine zusammenführende Analyse in einer SWOT-Matrix die Bewertung der Student-Recruitment-Situation abgeschlossen werden, um beispielsweise Angebot auszubauen oder aber auch den Rückzug aus bestimmten Geschäftsfeldern anzutreten.

⁸²⁷ Vgl. Trogele 1997, S. 50.

⁸²⁸ Vgl. Bruhn 2005, S. 143.

6.3.2 Strategische Student-Recruitment-Planung

Die strategische Hochschulplanung ist Voraussetzung des strategischen Hochschulmarketingkonzepts. Nachdem die Hochschulmarketing-Ist-Situation, in der sich eine deutsche Hochschule gegenwärtig befindet, eruiert wurde, sollten in der folgenden Konzeptionsstufe der strategischen Hochschulmarketing-Planung der Hochschulauftrag, die Hochschulphilosophie, die Hochschulziele und die Hochschulstrategien festgelegt werden. Die deutschen Hochschulen haben nach dem Hochschulrahmengesetz sowie nach den Landeshochschulgesetzen den gesetzlichen Auftrag Lehre, Forschung, Studium und wissenschaftliche Weiterbildung durchzuführen.

Um diesem Auftrag bestmöglich nachzukommen, sind sie auf eine ausreichende Anzahl akademisch qualifizierter Studienanfänger angewiesen. Den eigentlichen Hochschulzweck der deutschen Hochschulen jedoch beschreibt die Mission, welche die Leitziele in einem Leitbild bzw. einer Philosophie bündelt. Durch die Einigung auf ein Leitbild wird die Identifikation mit der Hochschule sowohl nach innen als auch von außen erleichtert. Durch den Wunsch nach und das Recht auf individuelle Lehr- und Forschungsfreiheit der einzelnen Fakultäten und Lehrstühle muss bei der Implementierung eines Leitbildes an einer Hochschule ein gemeinsames Abstraktionsniveau gefunden werden, das dennoch Entwicklungslinien für die Zukunft eröffnet und nicht durch Banalität den Status quo beibehält.

Die Definition der Hochschulziele ist als Leitlinie, an der sich alle Hochschulaktivitäten der deutschen Hochschulen messen lassen müssen, zu verstehen. Hierfür sollten durch die Hochschulen Sachziele und Formalziele festgelegt werden. Als elementare Hauptziele der deutschen Hochschulen ist die Existenzsicherung der Hochschule durch die Hochschuldienstleistungen Forschung, Lehre, Studium und wissenschaftliche Weiterbildung anzusehen. Da die Herleitung der Hochschulziele pluralistischer ist, ist die Prioritätenfrage als ein wichtiger Schritt der Zielfestlegung der deutschen Hochschulen anzusehen.

Die Student-Recruitment-Ziele von Hochschulen ordnen sich dem Oberziel der Existenzsicherung der Hochschule unter. Zunächst gilt es, innerhalb der strategischen Hochschulmarketingplanung durch die deutschen Hochschulen Student-Recruitment-Ziele zu definieren. Die Definition der Student-Recruitment-Ziele sind, in Anlehnung in die bereits erfolgte Festlegung der Hochschulziele, als Leitlinie, an der sich alle Student-Recruitment-Aktivitäten mes-

sen lassen müssen, zu verstehen. Als wesentlichstes Ziel des Student Recruitments kann jedoch die Gewinnung von zukünftigen Studierenden nach quantitativen und sozial diversen Kriterien als Abnehmer und gleichzeitig Mitgestalter der Hochschuldienstleistungen Forschung, Lehre sowie Studium und wissenschaftliche Weiterbildung angesehen werden. Die Vorgabe von Zielen ist für die deutschen Hochschulen weiterhin wichtig, um eine spätere Erfolgskontrolle der abgeleiteten Student-Recruitment-Maßnahmen vornehmen zu können.

Um die Vorgaben der Hochschulziele operativ zu realisieren, benötigen deutsche Hochschulen langfristige, globale Verhaltenspläne. Somit erfolgt nach der Festlegung des Hochschulauftrags und der Hochschulziele im Rahmen der strategischen Hochschulplanung die Festlegung der Hochschulstrategien. Hochschulstrategien haben zumeist den Charakter einer Normstrategie, welche die allgemeine Entwicklungsrichtung der Institution für einzelne Geschäftsfelder aufzeigt. Als wichtigste Normstrategien werden die Behauptungsstrategie, die Wachstumsstrategie und die Rückzugstrategie angesehen. Auf der Basis dieser Grundsatzentscheidungen kann ein Planungsprozess der Hochschul- und Student-Recruitment-Planung abgeleitet werden. Die, in der Hochschulstrategie festgelegten, Vorhaben werden in der Strategie der Geschäftsfelder und Marketing-Mix-Planung konkretisiert und festgehalten.

Innerhalb der Geschäftsfeldstrategie sollten deutsche Hochschulen Geschäftsfelder dreidimensional nach Zielgruppen, Funktionen und Dienstleistungen abgrenzen. Der Markt der zukünftigen Studierenden der deutschen Hochschulen kann in viele verschiedene Marktsegmente und Zielgruppen unterteilt werden. Der Gesamtmarkt setzt sich im weitesten Sinne aus allen Studienberechtigten, welche die Zulassungsvoraussetzungen eines bestimmten Studiengangs erfüllen, zusammen.

Im engeren Sinne kann es sich hierbei um alle Abiturienten eines Altersjahrgangs, Schulabgängern mit einer anderen Hochschulzugangsberechtigung, wie z. B. der fachgebundenen Hochschulreife, der Fachhochschulreife oder dem Hochschulzugang über eine berufliche Qualifikation, Studienplatzanwärter mit einer Berufsausbildung, Studienwechsler, Berufstätige mit Weiterbildungsabsicht oder ausländische Studienwechsler handeln. Die Zielgruppe der zukünftigen Studierenden sollte, in Abhängigkeit der Student-Recruitment-Ziele, durch die deutschen Hochschulen demnach durch sozio-ökonomische, demographische, geographische und psychographische Segmentierungskriterien, wie z. B. Alter, Geschlecht, soziale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit, kognitive, musische oder sportliche Begabungen, körperliche oder

geistige Beeinträchtigungen, Bildungsniveau bzw. Berufsabschluss, Studienkultur (Erststudierende in der Familie), regionale, nationale oder internationale Herkunft, Erst- oder Folgestudierende sowie Teil-, Vollzeit- oder Transferstudierende, Einstellungen und Motive der Studienwahl, Lebensstil oder Werte in weitere kleinere Zielgruppen unterteilt werden.

An die Definition der Hochschul- und Student-Recruitment-Ziele, des Marktes und der Geschäftsfelder anschließend sollte durch die deutschen Hochschulen die Festlegung von Geschäftsfeldstrategien mit den Elementen Marktfeldstrategien (Marktdurchdringung durch Erhöhung der Dienstleistungsverwendung bei gegenwärtigen Studierenden, Gewinnung von Studienwechslern und Gewinnung von zukünftigen Studierende)n, Marktentwicklung durch Erschließung neuer regionaler, nationaler oder internationaler Märkte oder Gewinnung neuer Marktsegmente, Dienstleistungsentwicklung durch die Entwicklung innovativer Studiengänge sowie der zusätzliche Service oder Diversifikation durch die Erweiterung des Studienprogramms um zusätzliche Leistungen oder Vergrößerung der Wertschöpfungstiefe des Absatzprogramms), Wettbewerbsvorteilsstrategien (Qualitäts-, Innovations-, Markierungs-, Programmbreiten-, Kosten- und Zeitvorteile), Marktabdeckungsstrategien (Nischen- bis Gesamtmarktstrategien) sowie Timingstrategien (durch die Vermarktung eines innovativen Studiengangs als Pionier oder die frühe oder späte Vermarktung dieses Studienangebots) erfolgen.

Daran anschließend sollten die deutschen Hochschulen durch Marktteilnehmerstrategien ihre grundsätzlichen Verhaltensweisen gegenüber den zukünftigen Studierenden festlegen. Als Strategien der Marktbearbeitung können die deutschen Hochschulen innerhalb des Student Recruitments Strategien der undifferenzierten Marktbearbeitung (durch standardisierte Ansprache der Zielgruppe) und differenzierten Marktbearbeitung (durch Ansprache der potenziellen Studierenden durch Zielgruppenkommunikation) sowie eine Segment-of-One-Strategie (durch die Ausrichtung von Marketingaktivitäten an den Bedürfnissen eines einzelnen zukünftigen Studierenden) verfolgen.

Auch wenn die potenziellen Studierenden im Zentrum des Relationshipmarketings der deutschen Hochschulen stehen, sollten diese im Rahmen ihrer strategischen Student-Recruitment-Konzepte ihr Verhalten gegenüber den übrigen Anspruchsgruppen planen, zu denen vor allem die Konkurrenzhochschulen und das gesellschaftliche Umfeld zählen und diese gegenüber ihren Wettbewerbern durch Kooperationsstrategien, Konfliktstrategie, Ausweichstrategien

oder Anpassungsstrategien und gegenüber ihren Stakeholdern durch Innovationsstrategien, Anpassungsstrategien, Widerstandsstrategien, Ausweichstrategien, Rückzugsstrategien oder Passivstrategien gestalten.

6.3.3 Student-Recruitment-Implementierung

Innerhalb der Student-Recruitment-Implementierung sind durch die deutschen Hochschulen auf Grundlage der Analyse der Student-Recruitment-Situation und der darauf aufbauenden strategischen Planung die Marketinginstrumente hinsichtlich ihres zielgerichteten Einsatzes festzulegen. Grundsätzlich sollten die Hochschulen eine Systematisierung der Marketinginstrumente in die vier Mixbereiche, die sogenannten vier P's: Leistungspolitik (product), Preispolitik (price), Distributionspolitik (place) und Kommunikationspolitik (promotion) nach den Phasen des Studierendenbeziehungslebenszyklus vornehmen.

In der Anbahnungsphase der Studierendenakquisition sollten deutsche Hochschulen durch Überzeugung (durch direkte und indirekte Versprechen sowie durch direkte und indirekte Empfehlung Dritter) und Stimulierung den Kontakt zu potenziellen Studierenden herstellen, um diese letztendlich als eingeschriebene Studierende zu gewinnen. Neben der Überzeugung der potenziellen Studierenden sollten die deutschen Hochschulen diese in der Anbahnungsphase zur Inanspruchnahme der Hochschuldienstleistungen durch direkte oder indirekte kurz- oder langfristige Marketing-Mix-Maßnahmen stimulieren.

In der Sozialisationsphase der Studiengewinnung sollten die Hochschulen dahingegen durch Eingewöhnungsmaßnahmen mit direktem Leistungsbezug (z. B. durch Schulungen oder durch gleich bleibenden Hochschulmitarbeiter im Kontakt) oder indirektem Leistungsbezug (z. B. Tag der offenen Tür) an die Hochschuldienstleistungen heranführen, um eine Abwanderung dessen vor der Einschreibung zu vermeiden. Neben den Marketinginstrumenten, die in bestimmten Phasen des Studierendenbeziehungslebenszyklus angewendet werden, existieren Elemente des Relationshipmarketings, die einen phasenübergreifenden Charakter besitzen. Diese sollten die deutschen Hochschulen im Student Recruitment einsetzen, um Studierendenbeziehungen aufzubauen und zu intensivieren. Zu diesen zählen vorrangig das Qualitätsmanagement zur leistungsbezogenen Beziehungsunterstützung sowie die interne Orientierung

der potenziellen Studierenden zur personenbezogenen Beziehungsunterstützung. Qualitätsmanagement umfasst hierbei die Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Ziele einer Hochschule, d. h. sämtliche Planungs-, Durchführungs- und Kontrollaktivitäten einer Hochschule, die auf die Sicherstellung einer hohen Dienstleistungsqualität abzielen. In der Phase der Studierendengewinnung ist ein positives Qualitätsimage ein entscheidender Faktor zur Aufnahme eines Studiums und kann nur durch konsequente Qualitätsmaßnahmen erreicht werden.

Im Rahmen der Ausgestaltung der leistungspolitischen Marketinginstrumente sollten die deutschen Hochschulen entscheiden, welche Hochschuldienstleistungen sie in welcher Qualität wie am Markt anbieten, um die Hochschul- und Student-Recruitment-Ziele bestmöglich zu erreichen. Zur systematischen Regelung des Ablaufes der Leistungspolitik sollten die deutschen Hochschulen innerhalb einer Situationsanalyse des Leistungsprogramms erfassen, inwieweit es Handlungsbedarf für Veränderungen des Studienprogramms gibt. Hierbei sind die Bedürfnisse der zukünftigen Studierenden, das Studienangebot der Wettbewerber, der Erfolg des eigenen Studienangebots sowie die Zusammenstellung des eigenen Leistungsprogramms zu berücksichtigen.

Weiterhin sollten die Hochschulen die Ziele der Leistungspolitik aus den Hochschulzielen und den Student-Recruitment-Zielen ableiten und durch diese die Entwicklung leistungspolitischer Strategien innerhalb der Bereiche Leistungsprogrammpolitik und Qualitätspolitik festlegen, auf welche Art und Weise die Ziele der Leistungspolitik zu erreichen sind. Das Oberziel innerhalb der Leistungspolitik sollte eine optimale Zusammenstellung des Leistungsprogramms einer Hochschule sein aber auch ökonomische Unterziele wie Kapazitätsauslastungsziele oder die Gewinnung von zusätzlichen Studierenden sowie psychologische Zielsetzungen wie Profilierungs-, Image- und Bekanntheitsziele sind wesentliche Kategorien.

Daran anschließend sollte die Planung des Einsatzes der leistungspolitischen Instrumente erfolgen. Innerhalb leistungsprogrammpolitischer Entscheidungen im Hochschulbereich stehen die materielle und personelle Ausstattung, die Verrichtungs- bzw. Ablaufprogramme sowie die räumliche und zeitliche Planung der Dienstleistungskapazitäten im Vordergrund. Hierbei sollten die deutschen Hochschulen die Hochschuldienstleistungen der Lehre, der Forschung, des Studiums sowie der wissenschaftlichen Weiterbildung nach den Kriterien Programmbreite

und -tiefe (z. B. Art der Studienabschlüsse und Art der Studienform) sowie infrastrukturelle (Forschungs)-qualität.

Der Begriff der Leistungsinnovation beinhaltet auf das Student Recruitment übertragen im Wesentlichen die Neuentwicklung von Hochschulleistungen und insbesondere von Studiengängen. Unter einer Leistungsvariation ist dahingegen die Veränderung bereits bestehender Hochschuldienstleistungen und hier vor allem bestehender Studiengänge zu verstehen. Grundsätzlich sollten die deutschen Hochschulen bereits bestehende Studiengänge verbessern. Generell besteht die Zielsetzung von Leistungsinnovationen und -variationen im Hochschulbereich darin, marktorientierte Hochschuldienstleistungen anzubieten, die einem veränderten Nachfrageverhalten der potenziellen Studierenden Rechnung tragen. Letztendlich können Leistungsprogrammreduzierungen innerhalb des Student Recruitments durch die Eliminierung von Hochschuldienstleistung bzw. Studiengängen erfolgen.

Bei der Gestaltung der Personalstrategie sollten die deutschen Hochschulen innerhalb des Student Recruitments sämtliche Entscheidungen, die mit der Einstellung, dem Arbeitsumfeld, der Mitarbeiterentwicklung und der Kommunikation zwischen den Hochschulmitarbeitern in Verbindung stehen, durch die Bestimmung des Personalstands und -bedarfs sowie die Festlegung der Anforderungen an die interne Dienstleistungsqualität, realisieren. Im Mittelpunkt steht hierbei die Entwicklung einer, an den zukünftigen Studierenden orientierten, und qualitätsbewussten Hochschulkultur sowie die Steigerung der Zufriedenheit der Hochschulmitarbeiter.

Die Personalpolitik umfasst dabei auch das interne Marketing der Hochschule, da die Qualität der Interaktionen zwischen Hochschulmitarbeitern und den potenziellen Studierenden innerhalb des Student Recruitments, auch durch die Wirkung einer positiven Mund-zu-Mund-Kommunikation, einen besonderen Stellenwert besitzt. Zur Umsetzung und Koordination des Student Recruitments an deutschen Hochschulen empfehlen sich die verschiedenen personalpolitischen Modelle des Enrollment-Management-Komitees, des Enrollment-Management-Koordinators, der Enrollment-Management-Matrix und der Enrollment-Management-Abteilung. Aufgrund der erst rudimentären Implementierung von Student Recruitment an den deutschen Hochschulen empfiehlt es sich, mit dessen personalpolitischer Implementierung auf der Stufe des Enrollment-Management-Komitees zu beginnen. Abgeschlossen werden

sollte die Ausgestaltung der leistungspolitischen Marketing-Mix-Instrument innerhalb des Student Recruitment durch die Budgetbestimmung und das Controlling der Maßnahmen.

Neben der Leistungsstrategie sind Maßnahmen im Rahmen der Preisstrategie von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg der Dienstleistungen der deutschen Hochschulen. Hierbei sollte diese festlegen, zu welchen Preisen und Konditionen sie ihre Dienstleistungen am Markt anbietet. Hierzu sollten die Hochschulen zunächst in einer Situationsanalyse ihren preispolitischen Spielraum eruieren und in der anschließenden Phase ihre preispolitischen Ziele festlegen. Vom preispolitischen Oberziel des Gewinns ausgehend, sollten die Hochschulen ihre hochschulgerichteten Ziele (eine möglichst hohe Auslastung der Studienkapazitäten durch eine Nachfragesteuerung im Rahmen des „*Yield-Managements*“ und die Maximierung des Marktanteils) und marktgerichteten Ziele (z. B. die Förderung der Einführung neuer Studiengänge, die Abschöpfung der Preisbereitschaft, z. B. durch Maßnahmen der Preisdifferenzierung und die positive Beeinflussung von Einflussfaktoren „*des Kaufverhaltens*“, z. B. durch eine Verbesserung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität und einer Erhöhung der Zufriedenheit der Studierenden durch eine Verbesserung der Zufriedenheit mit dem Preis, festlegen.

Im Hinblick auf die Preispositionierung der Hochschulleistungen sollten die deutschen Hochschulen sich für eine Hoch-, eine Mittel- oder eine Niedrigpreisstrategie und hinsichtlich des Preiswettbewerbs für eine Strategie der Preisführerschaft, des Preiskampfes oder der Preisfolgerschaft entscheiden. Im Student Recruitment ist die Preisdifferenzierung einerseits ein wichtiges Instrument zur Beeinflussung des Nachfrageverhaltens der potenziellen Studierenden mit dem Ziel der Auslastung der vorhandenen Studienkapazitäten und trägt andererseits zu einer besseren Abschöpfung der Marktpotenziale in einzelnen Zielgruppen bei. Zur Preisdifferenzierung können die deutschen Hochschulen räumliche, zeitliche oder abnehmerorientierte Kriterien isoliert oder kombiniert heranziehen. Die Hochschulen sollten beachten, dass innerhalb des Student Recruitments die preispolitischen Strategien der Preisbündelung (z. B. Bündelung von Bachelor- und Masterstudiengang) und des Yield Managements (optimale Auslastung der vorhandenen Kapazitäten in zeitlicher Abfolge) eine besondere Rolle spielen. Der Erlös, der für die Gesamtheit der Hochschuldienstleistungen erzielt werden muss, hat mindestens den Fortbestand der Institution zu sichern. Als preispolitische Marketinginstrumente innerhalb des Student Recruitments von deutschen Hochschulen sind deshalb in erster

Linie die Erhebung von Beiträgen und Gebühren sowie das Angebot und die Information über Studienbeihilfen zu empfehlen.

Innerhalb der Distributionsstrategie des Student Recruitments sollten die deutschen Hochschulen entscheiden, auf welchen Vertriebswegen und durch wen sie ihre Hochschuldienstleistungen anbieten und in welcher Form sie den externen Faktor integrieren. Die systematische Distributionsplanung sollte ebenfalls durch die Phasen des entscheidungsbezogenen Planungsprozesses erfolgen. Innerhalb der Situationsanalyse der Distribution müssen die Hochschulen in- und externe distributionspolitisch relevante Faktoren untersuchen. Weiterhin müssen sie die Stellung des Distributionsweges im Markt berücksichtigen. Auf die Situationsanalyse aufbauend, sollte die Ableitung von Distributionszielen innerhalb des Student Recruitments erfolgen, da diesen eine zentrale Orientierungsfunktion der Entscheidungsprozesse innerhalb der Distributionspolitik zukommt. Sie sind konsistent aus den übergeordneten Hochschulzielen abzuleiten und möglichst operational zu formulieren. Falls es einer Hochschule nicht gelingt, ihre Dienstleistungen derart abzusetzen, dass die Nachfrage der potenziellen Studierenden in ausreichender Menge und Qualität befriedigt werden kann, verliert sie die Nachfrage.

Den distributionspolitischen Entscheidungen können die Zielgrößen der Präsenz und Erreichbarkeit des Hochschulstandorts, der Zugang der Studierenden zum Hochschulstandort durch Verkehrsanbindungen, variable Hochschulöffnungszeiten, ein positives Image der Absatzmittler und Kooperationsbereitschaft zwischen der Hochschule und den Absatzmittlern zugrunde gelegt werden. Die Distribution der Hochschuldienstleistungen sollte vorrangig auf direktem Wege an die Studierenden, in der Regel in Form von Präsentveranstaltungen oder Medien, erfolgen. Die zunehmende Autonomie der deutschen Hochschulen ermöglicht auch die Zwischenschaltung von Absatzmittlern. Durch die Trennung von Leistungsversprechen und -erstellung könnten Schulen oder Beratungsunternehmen hier den direkten Vertrieb übernehmen. Standortentscheidungen haben im Hochschulbereich aufgrund der Immaterialität der Hochschuldienstleistungen eine besondere Wichtigkeit. Dies ist besonders bei der Neugründung von Hochschulen zu berücksichtigen.

Auf Basis der Distributionsstrategie werden die festgelegten Distributionsmaßnahmen durchgeführt. Innerhalb der Bestimmung des Distributionsbudgets können die, bei der Werbebudgetierung eingesetzten Verfahren in abgewandelter Form verwendet werden.

Während der instrumentalen Ausgestaltung der Kommunikationsstrategie sollten die deutschen Hochschulen der Frage nachgehen, welche Informations- und Beeinflussungsmaßnahmen zu ergreifen sind, um ihre Hochschuldienstleistungen an die zukünftigen Studierenden abzusetzen. Es sind somit durch die Hochschulen sämtliche Maßnahmen der marktgerichteten, externen und interaktiven Kommunikation zwischen Hochschulmitarbeitern und zukünftigen Studierenden zu gestalten. Dabei sollten die Hochschulen innerhalb des Student Recruitments nach dem Modell der integrierten Kommunikation zur Planung der Kommunikationsinstrumente einen Prozess der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle, der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der internen und externen Kommunikation von Hochschulen eine Einheit herzustellen, um ein für die Zielgruppe der potenziellen Studierenden der Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild über die Hochschule bzw. ein Bezugsobjekt der Hochschule zu vermitteln, anwenden.

Innerhalb der Kommunikationsplanung sollten sie hierbei einerseits auf der Ebene der Gesamtkommunikation als Top-down-Planung und andererseits auf der Ebene der einzelnen Kommunikationsinstrumente als Bottom-up-Planung ansetzen. Vorrangige Erfordernis hat dabei, die Entscheidungsprozesse beider Ebenen in Form einer iterativen Down-up-Planung zusammenzuführen. Diese iterative Planung impliziert die Notwendigkeit der Abstimmung der unterschiedlichen Kommunikationsträger. Hierbei sollten die Hochschulen die Fokussierung auf die drei Kommunikationsträger der Hochschule, der Hochschulmitarbeiter und der zukünftigen Studierenden vornehmen.

Während der Analyse der Kommunikationssituation sollten die deutschen Hochschulen zunächst die Situation der Gesamtkommunikation als auch der einzelnen Instrumente untersuchen. Um die Analyse möglichst umfassend durchführen zu können, sollten sie potenzielle Einflussgrößen nach marktbezogenen, abnehmerbezogenen, konkurrenzbezogenen, umfeldbezogenen und hochschulbezogenen Kategorien identifizieren. Um ihre Kommunikationsziele möglichst vollständig und konkret formulieren zu können, sollten die deutschen Hochschulen diese mit den Hochschulzielen abgleichen, verbindlich verankern und zielgruppenspezifisch nach Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug benennen. Als Hauptzielgruppe sind innerhalb des Student Recruitments die zukünftigen Studierenden zu nennen. Auf der Ebene der Gesamtkommunikation sollten die Hochschulen eine breite, möglichst umfassende, Zielgruppe festlegen, die sämtliche Zielgruppen der Hochschule zusammenfasst und so die konsistente Gestaltung

der Hochschulkommunikation unterstützt. Auf der Ebene der einzelnen Kommunikationsinstrumente sollte eine differenzierte Festlegung der Kommunikationsziele erfolgen. Bei der Integration der Kommunikationsinstrumente sollten die deutschen Hochschulen eine mögliche Überschneidung von Instrumentenzielgruppen berücksichtigen, um eine bessere Abstimmung der Einzelinstrumente zu gewährleisten.

In der Phase der Auswahl der Kommunikationsinstrumente sollten die deutschen Hochschulen überprüfen, inwiefern die einzelnen Instrumente einen Zielerreichungsbeitrag leisten können und sich die verschiedenen Instrumente gegenseitig beeinflussen und hierbei die Kommunikationsinstrumente nach den Kategorien der Leit-, Kristallisations-, Integrations- sowie Folgeinstrumente einordnen. Daran anschließend sollten die Instrumente nach dem Konzept der integrierten Kommunikation nach den Kriterien strategische Positionierung, Kernbotschaften und Leitinstrumente strategisch in die Gesamtkommunikation eingebunden werden. Neben der Verfolgung von ökonomischen Zielsetzungen, wie der Gewinnmaximierung, sollten die deutschen Hochschulen ebenfalls auf die Bedeutung psychologischer kognitiv-, affektiv- und konativorientierter Kommunikationsziele (z. B. Berührungs- und Kontakterfolge, Aufmerksamkeitswirkung, Erinnerungswirkung und Informationsfunktion, Gefühlswirkung, positive Hinstimmung und Interessenweckung sowie Auslösen der Immatrikulation, Beeinflussung des Informations- und Weiterempfehlungsverhaltens) achten.

Den deutschen Hochschulen stehen innerhalb der Kommunikationspolitik prinzipiell die gleichen Marketinginstrumente wie anderen Institutionen zur Verfügung. Dies sind insbesondere Mediawerbung, Verkaufsförderung (Promotions), persönliche Kommunikation, Direktkommunikation (Direct Marketing), Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations), Messen und Ausstellungen, Sponsoring, Event Marketing und Multimediakommunikation. Bei der Darstellung der einzelnen Kommunikationsinstrumente sollte durch die Hochschulen, im Rahmen der Kommunikationsplanung, vor allem auf die jeweiligen Erscheinungsformen, Schwerpunkte bei den Entscheidungstatbeständen sowie Besonderheiten für die Dienstleistungskommunikation eingegangen werden. In der Student-Recruitment-Werbung sollte das immaterielle Gut der Hochschuldienstleistungen sichtbar gemacht und der Aufbau eines positiven Hochschulimages unterstützt werden. Die Mediawerbung von Hochschulen dient dem Transport und der Verbreitung werblicher Informationen über die Belegung von Werbeträgern mit Werbemitteln im Umfeld öffentlicher Kommunikation gegen ein leistungsbe-

zogenes Entgelt, um hochschul- und student-recruitment-spezifische Kommunikationsziele zu erreichen.

Die Planung des Einsatzes der Student-Recruitment-Werbung sollte ebenfalls anhand der Phasen des entscheidungsorientierten Planungsprozesses erfolgen. Zu Beginn des Student-Recruitment-Mediawerbungs-Planungsprozesses müssen die Einsatzmöglichkeiten der Kommunikationsinstrumente der Mediawerbung untersucht werden. Hierbei ist es sinnvoll, eine werbebezogene Informationssammlung und -strukturierung in den Bereichen Markt, Kunde, Wettbewerber und Umfeld der Hochschule vorzunehmen, um das „*kommunikative Problem*“ der Hochschule zu identifizieren. Die Bestimmung der Werbeziele sollte anhand einer Orientierung an Modellen der Werbewirkung, wie beispielsweise dem AIDA-Modell, vorgenommen werden.

Im Rahmen der Phase des Planungsprozesses sollten diejenigen Rezipienten bestimmt werden, die durch den Einsatz der Mediawerbung angesprochen werden sollen. Dabei wird anfangs die relevante Hochschulzielgruppe identifiziert, die anschließend anhand von Merkmalen zu beschreiben ist. Letztendlich wird die Zielgruppenerreichbarkeit analysiert, um festzustellen, mit welchen Werbeträgern die entsprechenden Personen und Gruppen erreicht werden können. Im Rahmen der Zielgruppenbeschreibung sollten durch die deutschen Hochschulen die Kriterien der objektiven Bedarfsmerkmale (z. B. Studiengang oder internationale Ausrichtung), subjektive Bedarfsmerkmale (z. B. Grundstudium oder weiterführendes Studium, wie z. B. Master-, Doktoranden oder Weiterbildungsstudium), organisationsdemographische Merkmale (z. B. Hochschulgröße oder Serviceleistungen für Studierende) und dienstleistungsdemographische Merkmale (z. B. zur Verfügung stehendes Budget für ein Studium) heranziehen.

Mittelpunkt der Strategieentwicklung sollte die Festlegung einer Kernbotschaft sein. Weiterhin müssen durch die deutschen Hochschulen die Kernmedien bestimmt werden, durch deren Einsatz die Zielgruppe erreicht werden kann. Anschließend sollten innerhalb des Student Recruitments im Rahmen der Intermediaselektion die unterschiedlichen Medien hinsichtlich ihrer Eignung zur Verfolgung einer Bekanntmachungs-, Informations-, Imageprofilierungs-, Konkurrenzabgrenzungs-, Zielgruppenerschließungs- oder Kontakthanbahnungsstrategie untersucht werden. Bevor die festgelegte Strategie realisiert werden kann, ist der finanzielle Rahmen abzustecken, in welchem sich die Ausgaben für Werbemaßnahmen innerhalb einer Pla-

nungsperiode bewegen können. Im Rahmen der Intramediaselektion bzw. Mediaplanung sollte eine zielgruppengerechte und planungsperiodenbezogene Aufteilung des Werbebudgets auf einzelne Werbeträger bzw. Medien erfolgen.

Durch Verkaufsförderung (Promotions) sollten die deutschen Hochschulen innerhalb des Student Recruitments versuchen, alle, zumeist zeitlich befristeten Maßnahmen, die das Ziel verfolgen, auf nachgelagerten Distributionsstufen durch zusätzliche Anreize Kommunikations- und Vertriebsziele zu realisieren, umzusetzen. Da beim Angebot eines Hochschulstudiums ein direkter Kontakt mit den zukünftigen Studierenden besteht, kommt der konsumentengerichteten Verkaufsförderung eine große Bedeutung zu.

Im Rahmen der Situationsanalyse gilt es, vorrangig die Eignung der Hochschuldienstleistungen für die Verkaufsförderungsmaßnahmen zu untersuchen sowie den Erfolg vergangener Verkaufsförderungsmaßnahmen und die entsprechenden Maßnahmen der Wettbewerber zu analysieren. Daran anschließend sollten die kognitiven bzw. konativen kurzfristigen Ziele (z. B. Informationen über neu eingeführte Studiengänge) und affektiven langfristigen Ziele (Profilierung des Hochschulimages oder der Marke) der Verkaufsförderung differenziert werden. Nach der Zielfestlegung sollte die Verkaufsförderungsstrategie nach den Dimensionen Objekt (zu präsentierende Leistungsmerkmale), Botschaft, Zielgruppen und Mittel (Verkaufsförderungspersonal und tangible Hilfsmittel), der Verkaufsförderung definiert werden. Die einzelnen Verkaufsförderungsmaßnahmen sollten schlussendlich durch unmittelbare oder mittelbare Instrumente realisiert werden. Das Verkaufsförderungsbudget resultiert auf der festgelegten Strategie.

Weiterhin nimmt die persönliche Kommunikation im Rahmen der Student-Recruitment-Kommunikationspolitik von Hochschulen eine wichtige Stellung ein. Diese Bedeutung leitet sich vor allem aus der, bereits beschriebenen, Überschneidung von kommunikativen Aktivitäten zur Leistungserbringung und -darstellung ab. Somit ist die persönliche Kommunikation durch die Hochschule aufgrund des unmittelbaren Kontakts zu den zukünftigen Studierenden ein zentrales Kommunikationsinstrument, das durch die Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher hochschulinterner und -externer Aktivitäten, die mit der wechselseitigen Kontaktaufnahme bzw. -abwicklung zwischen einer Hochschule und den zukünftigen Studierenden, in einer, durch die Umwelt vorgegebenen, Face-to-Face-Kontaktsituation, verbunden sind und in die bestimmte Erfahrungen und Erwartungen durch

verbale und nonverbale Kommunikationshandlungen eingebracht werden, um damit gleichzeitig vorab definierte Ziele der Hochschulkommunikation zu erreichen.

Innerhalb der Analysephase ist durch die deutschen Hochschulen zu untersuchen, inwieweit die persönliche Kommunikation in der Vergangenheit erfolgreich war und welche Ansatzpunkte es für die Verbesserung gibt. Hierzu ist zum einen die Erhebung von Marktforschungsdaten erforderlich, um auf die Bedürfnisse der Abnehmer im Rahmen von Beratungsgesprächen eingehen zu können. Zum anderen ist an dieser Stelle die Schulung der Hochschulmitarbeiter notwendig, da die Entscheidung für die Aufnahme eines Studiums maßgeblich durch die Beratungs- und Überzeugungsleistung einer Hochschule beeinflusst wird. Der Vertrauensgutcharakter der Hochschuldienstleistungen erfordert darüber hinaus Eigenschaften wie Kontaktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Glaubwürdigkeit und fachliche Kompetenz. Grundsätzlich betreiben alle Hochschulmitarbeiter, die im Kontakt mit den zukünftigen Studierenden stehen, persönliche Kommunikation.

Die Ziele der Kommunikationspolitik können durch die deutschen Hochschulen anhand der Zielkategorien kognitiv orientierte Ziele (Information über das Hochschulangebot), affektiv-orientierte Ziele (Erzeugung einer positiven Einstellung gegenüber der Hochschule) und konativ-orientierte Ziele (Beeinflussung des Informationsverhaltens der Abnehmer) unterteilt werden. Als Zielgruppen der persönlichen Kommunikation können zukünftige Studierende sowie die Öffentlichkeit in Betracht gezogen werden. Anschließend sollten durch die Hochschulen die Strategieelemente der Botschaft, des Trägers und der Richtlinien der persönlichen Kommunikation festgelegt werden. Konkrete Erscheinungsformen, die durch die Hochschulen angewendet werden können, sind hierbei die persönliche Kommunikation durch ein terminiertes oder spontanes Beratungsgespräch. Innerhalb der Kommunikationsphase sollten den Hochschulmitarbeitern Materialien zur Verfügung gestellt werden, die im Rahmen persönlicher Gespräche hilfreich sein können, insbesondere Informationsmaterialien. An die Phase der Strategieentwicklung anschließend ist eine adäquate Budgetierung der Maßnahmen der persönlichen Kommunikation vorzunehmen.

Die Direktkommunikation gehört zu jenen Instrumenten der Kommunikationspolitik, mit deren Hilfe eine Hochschule innerhalb des Student Recruitments eine individuelle Ansprache der zukünftigen Studierenden erreichen kann. Das Instrument der Direktkommunikation umfasst hierbei sämtliche Maßnahmen, die darauf abgerichtet sind, durch eine gezielte Einzelan-

sprache einen direkten Kontakt zu einem zukünftigen Studierenden herzustellen und einen unmittelbaren Dialog zu initiieren oder durch eine indirekte Ansprache die Grundlage eines Dialogs in einer zweiten Stufe zu legen, um die Kommunikationsziele der Hochschule zu erreichen. Im Rahmen der Direktkommunikation sollten die deutschen Hochschulen innerhalb des Student Recruitments über eine breite Datenbasis ihrer zukünftigen Studierenden verfügen.

Das Database Marketing stellt eine geeignete Grundlage für eine studierendenlebenszyklusübergreifende Kommunikation zur Vermeidung von Dissonanzen nach der Immatrikulation eines Studierenden dar. Im Student Recruitment besteht durch den intensiven Kontakt der Hochschulmitarbeiter mit den zukünftigen Studierenden die Möglichkeit, eine Vielzahl individueller Daten aufzunehmen, die zur Ergänzung des Datensatzes von Interesse sind. Hierbei sind von den Hochschulmitarbeitern eine schnelle Erfassung der Informationen der Studierenden sowie deren Weitergabe an die Datenbank einzuleiten und durchzuführen.

Die Planung des Einsatzes der Direktkommunikation sollte nach dem klassischen, entscheidungsorientierten Ansatz erfolgen und erfordert demnach zunächst eine Situationsanalyse, in deren Rahmen es den Erfolg bisheriger Maßnahmen, Einsatzmöglichkeiten zukünftiger Maßnahmen sowie das, in der Hochschule vorhandene bzw. extern umgehend beschaffbare Datenmaterial über zukünftige Studierende zu untersuchen gilt. Mithilfe der Direktkommunikation sollten durch die Hochschulen besonders kognitive Ziele (vor allem zielgruppenspezifische Ansprache ohne Streuverluste sowie eine hohe Aufmerksamkeits- und Informationswirkung) und konativ-orientierte Ziele (Animation zu einer interaktiven Kommunikation) verfolgt werden.

Innerhalb der Phase der Zielgruppenidentifizierung sollten Verwender (zukünftige Studierende) und Nichtverwender (Beeinflusser) unterschieden werden. Bei der Strategieformulierung der Direktkommunikation sind die Dimensionen: Objekt, Botschaft, Mittel, Zielgruppe, Kontinuität und Intensität durch die Hochschulen zu berücksichtigen. Nachdem das Budget für die Direktkommunikation bestimmt wurde, können die diesbezüglichen Maßnahmen festgelegt werden. Innerhalb der Instrumente-Planung der Direktkommunikation können durch die Hochschulen passive Direktkommunikationsinstrument (z. B. Informationsbrief), reaktionsorientierte Direktkommunikationsinstrument (z. B. Informationsbrief mit Gutschein) und interaktionsorientierte Direktkommunikationsinstrumente (z. B. Telefonmarketing) eingesetzt

werden. Insbesondere, wenn die Durchführung einer interaktions- oder reaktionsorientierten Direktkommunikation anvisiert wird, sind Kenntnisse der soziodemographischen und psychographischen Merkmale der zukünftigen Studierenden erforderlich. Der Planungsprozess der Direktkommunikation innerhalb des Student Recruitments endet mit dessen Budgetierung.

Durch die Immaterialität der Hochschuldienstleistungen Forschung, Lehre, Studium und wissenschaftliche Weiterbildung ist die Imagewirkung der Hochschulkommunikation und somit auch die Öffentlichkeitsarbeit von großer Bedeutung. In diesen Bereich sollten die Hochschulen alle Aktivitäten legen, die bei ausgewählten Zielgruppen um Verständnis sowie Vertrauen werben. Zur Planung des Einsatzes der Öffentlichkeitsarbeit gilt es durch die Hochschulen zunächst, eine Situationsanalyse auszuführen. Hierbei sollten die Hochschulen untersuchen, inwiefern diese Ansatzpunkte liefert, sich in der Öffentlichkeit positiv darzustellen bzw. ob die Notwendigkeit besteht, Korrekturen des Hochschulbildes bei den Zielgruppen vorzunehmen. Letztendlich sind Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit aus der Vergangenheit in die Analyse mit einzubeziehen.

Im zweiten Schritt sollten die Ziele der Öffentlichkeitsarbeit definiert werden. Dabei stehen die Verbesserung des Hochschul- und Leistungsimages, die Kontaktpflege zu hochschulrelevanten Personen und Beeinflussen gesellschaftlicher Meinungen und Einstellungen im Vordergrund. Die genannten Ziele sind durch die Hochschulen nach den Zielgruppen der Hochschulmitarbeiter, der zukünftigen Studierenden sowie der Öffentlichkeit auszurichten. Bei der Wahl der PR-Strategie sind weiterhin die Dimensionen: Objekt, Botschaft, Zielgruppen und Medium zu berücksichtigen.

Nachdem das Budget für die Öffentlichkeitsarbeit festgelegt wurde, werden im nächsten Schritt die einzelnen Maßnahmen der Public Relations bestimmt. Grundsätzlich können diese in leistungsbezogene (z. B. Zeitungsartikel über bestimmte Studiengänge), hochschulbezogene (z. B. Berichte über die Hochschule) und gesellschaftsbezogene (z. B. Stellungnahme zur Bedeutung der Hochschule als Bildungsinstitution) Öffentlichkeitsarbeit unterschieden werden. Eine spezifischere Unterscheidung der Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit kann anhand der Merkmale Bezugsrahmen der Aktivitäten, Zielgruppenorientierung, Informationsvermittlung, Imagebildung, Kontinuität, Internalisierung, Streuverluste sowie zeitlicher Horizont

vorgenommen werden. Durch die Immaterialität der Hochschuldienstleistungen spielt das Image bei der Beurteilung dieser durch die zukünftigen Studierenden eine besondere Rolle.

Die Öffentlichkeitsarbeit wiederum eignet sich besonders, eine Imageprofilierungsstrategie zu unterstützen. Aufgrund der Funktion der Hochschuldarstellung der Öffentlichkeitsarbeit beziehen sich PR-Maßnahmen häufig auf Hochschulmarken. Da die Hochschulmitarbeiter ein wesentliches Beurteilungsmerkmal der Hochschuldienstleistungen darstellen, ist es wichtig, ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen der Hochschule und ihren Mitarbeitern herzustellen. Je positiver die Einstellung des Mitarbeiters zur Hochschule ist, desto eher wird er dem zukünftigen Studierenden und der Öffentlichkeit gegenüber einen positiven Eindruck bieten. Der Schaffung von Verständnis und Vertrauen kommt vor allem bei zukünftigen Studierenden und der Öffentlichkeit kommt im Hochschulbereich aufgrund der Bedeutung der Mund-zu-Mund-Kommunikation eine besondere Relevanz zu.

Aufgrund der, durch die Immaterialität von Dienstleistungen begründeten, Schwierigkeit, die Studiengänge einer Hochschule zu präsentieren, ist die Teilnahme an Hochschulmessen eine sinnvolle Ergänzung des Kommunikationsmix' des Student Recruitments. Hochschulmessen als Kommunikationsinstrumente umfassen die Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle und Nachbearbeitung aller Aktivitäten, die mit der Teilnahme an einer zeitlich und räumlich festgelegten Veranstaltung verbunden sind, deren Zweck in der Möglichkeit zur Leistungspräsentation, Information eines Fachpublikums und der interessierten Allgemeinheit, Selbstdarstellung der Hochschule und Möglichkeit zum unmittelbaren Vergleich mit der Konkurrenz liegt, um damit gleichzeitig spezifische Marketing und Kommunikationsziele zu erreichen.

Die deutschen Hochschulen können hierbei an regionalen, überregionalen, nationalen und internationalen Messen teilnehmen. Um einen effizienteren und effektiveren Einsatz von Hochschulmessen zu gewährleisten, ist es für eine Hochschule erstrebenswert, sich an einem Prozess der Planung des Messeinsatzes zu orientieren. Innerhalb der Situationsanalyse ist es dabei Aufgabe der Hochschule, Informationen hinsichtlich der Möglichkeit zur Teilnahme an einer Hochschulmesse und der Gestaltung des Engagements bei dieser zu sammeln. Diese Informationen lassen sich in hochschul-, leistungs- und konkurrenz- und abnehmerbezogene Informationen unterteilen.

Zu den hochschulbezogenen Informationen zählt der (Miss-)Erfolg bei früheren Messeeinsätzen. Hieraus lassen sich evtl. Verbesserungen für ein nächstes Engagement ableiten. Weiterhin ist zu untersuchen, inwieweit ein Messeeinsatz einen Beitrag zur Erreichung der Kommunikationsziele leisten kann. Die leistungsbezogenen Informationen beziehen sich vor allem auf das (Nicht-)Vorhandensein einer Veranstaltung, bei der sich eine Teilnahme der Hochschule lohnt. Weiterhin ist zu beleuchten, ob das Studienangebot bzw. einzelne Studiengänge geeignet sind, auf einer Hochschulmesse präsentiert zu werden. Bei den konkurrenzbezogenen Informationen ist insbesondere von Bedeutung, ob sich die Hauptkonkurrenten der Hochschule an Hochschulmessen beteiligen. Ist dies der Fall, wird die Teilnahme der eigenen Hochschule zu einer Muss-Maßnahme, während diese ansonsten als Kann-Maßnahme anzusehen ist.

Hinsichtlich der benötigten abnehmerbezogenen Informationen sind vor allem die Bedürfnisse und Ansprüche der Abnehmer und die Zahl der mit Messen erreichbaren zukünftigen Studierenden abzuschätzen. Ausgehend von der oben beschriebenen Situationsanalyse und, basierend auf den Hochschul- und Marketingkommunikationszielen, sollten die Ziele des Messeeinsatzes definiert werden. Hinsichtlich der psychologischen Zielstellungen stehen die Bekanntmachung und Information (kognitiv-orientierte Ziele) sowie die Auslösung einer „*Kaufhandlung*“ (konativ-orientierte Ziele) im Vordergrund.

Neben der Festlegung der Messeziele gilt es, an dieser Stelle, die Zielgruppen des Messeeinsatzes zu definieren. Bei Hochschulmessen sollten durch die Institutionen die Nutzergruppen der intensiven und der punktuellen Messenutzer sowie der Messebummler und der praxisorientierten Messenutzer unterschieden werden. Die Festlegung der Messestrategie sollte anhand der Dimensionen: Messeobjekt (gesamtes Studienangebot oder einzelne Studiengänge), Messebotschaft, Messebeteiligung (Auswahl der Messe), Messezielgruppen und Messeinstrumente (Kommunikationsmittel und -träger) vorgenommen werden. Die Messestrategie ist an der Kommunikationsstrategie der Hochschule auszurichten und ist die Basis für die Bestimmung des zur Verfügung stehenden Budgets. Aufgrund der Intangibilität und Immaterialität von Dienstleistungen sowie der Integration des externen Faktors sind in der Phase wichtige Entscheidungen hinsichtlich der Präsentation der Hochschule und ihrer Leistungen in der Messephase zu treffen.

Anders als bei Konsum- oder Industriegüterunternehmen, können die Hochschuldienstleistungen nicht in ihrem vollen Umfang vorgestellt werden. Je nach Art der Leistung ist es jedoch möglich, die Potenzial-, Prozess- und/oder die Ergebnisdimensionen der Leistung darzustellen. Hinsichtlich ihrer Potenzialdimension ist die Darstellung der Mitarbeiter einer Hochschule sowie tangibler Elemente im Leistungserstellungsprozess denkbar. Bei Leistungen, die während der Messe vorgeführt oder getestet werden können, bietet sich die Darstellung der Prozessdimensionen an. Auf diese Weise können zukünftige Studierende am ehesten in die Lage versetzt werden, sich unter den intangiblen Hochschulleistungen etwas Konkretes vorzustellen. Wegen der Integration des externen Faktors und der Heterogenität des Leistungserstellungsprozesses ist eine realitätsgetreue Präsentation der Hochschule und der Studiengänge jedoch nicht möglich. Einige Leistungen können auch betreffend ihr Ergebnis präsentiert werden.

Hinsichtlich aller drei Dimensionen bieten sich die physische Präsentation und die Präsentation über Medien an. Im Rahmen der Konzeption des Messestandes gilt es, durch die Hochschulen das Design der physischen Elemente des Messestandes auszuwählen. Die Gestaltung des Messestandes stellt für Hochschulen aufgrund der Immaterialität der Leistung ein besonderes Erfordernis dar, da die Hochschule bzw. das Studienangebot nicht in ihrer Gesamtheit präsentiert werden. Daher wird der Messebesucher die Leistungen einer Hochschule um so eher nach der äußeren Beschaffenheit des Messestandes beurteilen. Darunter zählen die Professionalität des Informationsmaterials, Präsentationsformen der Information, die Hochwertigkeit der Standausstattung, gegebenenfalls die Modernität der technischen Geräte aber auch von der Dienstleistung völlig unabhängige Faktoren, wie z. B. die Größe des Messestandes. Oftmals schließen die Messebesucher von solchen Eigenschaften nicht nur auf die Qualität der Hochschulausbildung, sondern auch auf die Bedeutung und Marktposition der Hochschule.

Für die Auswahl des Standpersonals gilt ähnliches wie für die Konzeptionierung des Messestandes. Da auch die Hochschulmitarbeiter und im Fall von Messen das Standpersonal von den zukünftigen Studierenden für die Leistungsbeurteilung herangezogen werden, ist bei der Auswahl des Personals auf dessen äußeres Erscheinungsbild, seinen Wissensstand und seine Kommunikationsfähigkeit zu achten. Besonders im Dienstleistungsbereich sind für das Standpersonal Mitarbeiter einzusetzende, die auch bei ihrer täglichen Arbeit im Kontakt mit

den zukünftigen Studierenden stehen, um den Messebesuchern einen kompetenten und authentischen Eindruck der Hochschule und ihres Studienangebotes vermitteln.⁸²⁹

In der Literatur findet sich eine intensive Diskussion über die Erscheinungsformen, Ziele und Ausgestaltungsformen des Sponsorings. Sponsoring bedeutet die Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der eigenen Kommunikation zu erreichen.

Student Recruitment ist den Sponsoringbereichen des Sozio- und Sportsponsoring zuzuordnen und kann nach der Art der Sponsorenleistung in Sponsoring mit Geldmitteln und Sponsoring mit Sachmitteln, nach der Anzahl der Sponsoren in Exklusiv-Sponsorships (ein alleiniger Sponsor einer Hochschule) und Co-Sponsorships (ein Sponsor ist Sponsor unter mehreren), nach der Art des Sponsors in Leistungssponsoren (z. B. Sponsoring eines Stiftungslehrstuhls), Unternehmenssponsoren (z. B. Sponsoring von mehreren Hochschulen) Stiftungen als Sponsoren (z. B. Sponsoring eines Forschungspreises), nach dem Initiator des Sponsorings in fremdinitiiertes Sponsoring (an einen Sponsor wird seitens eines potenziellen Gesponsorten hinsichtlich eines Sponsoringengagements herangetreten) und eigeninitiiertes Sponsoring (ein Sponsor sucht aktiv nach potenziell Gesponsorten) und nach der Vielfalt des Sponsoring in einseitiges Sponsoring (der Sponsor engagiert sich nur für einen Gesponsorten) und vielseitiges Sponsoring (der Sponsor engagiert sich für mehrere Gesponsorte) unterschieden werden.

Die Sponseringformen aus der Sicht des Gesponsorten können weiterhin klassifiziert werden nach der Art der Gegenleistung des Gesponsorten (z. B. Mediawerbung mit Gesponsorten als Nutzer der Dienstleistung), nach der Art der gesponserten Individuen/Gruppen (zukünftige Studierende, Hochschule) oder Klasse des Gesponsorten (Profis versus Amateure), nach der Art der gesponserten Organisation (Stiftungslehrstuhl) und nach der Art der gesponserten Veranstaltung.

⁸²⁹ Vgl. Meffert 1993b, S. 80.

Zur Planung des Einsatzes des Sponsorings ist durch die Hochschulen zunächst eine Situationsanalyse anhand der Bereiche Hochschule, Leistung, Markt, Konkurrenz, Abnehmer und Umfeld vorzunehmen. Dabei gilt es, den (Miss-)Erfolg vergangener Sponsoringmaßnahmen zu berücksichtigen. Anschließend werden, ausgehend von den Zielen der Hochschulkommunikation, die Sponsoringziele festgelegt. Eine, mit Sponsoring zu verfolgende, kognitiv-orientierte Zielsetzung ist die Bekanntmachung der Hochschule, wobei darauf hinzuweisen ist, dass im Gegensatz zur Mediawerbung eine spezifischere Zielgruppenansprache möglich ist.

Im affektiv-orientierten Bereich kommt der Imagewirkung des Sponsorings eine zentrale Bedeutung zu. Hinsichtlich der Besonderheiten von Dienstleistungen kann dieses Instrument demnach hilfreich sein, um der Hochschule und seinen Leistungen ein positives Image bei der Zielgruppe zu verschaffen. Das konative Ziel der Weiterempfehlung der Hochschule kann ebenfalls mittels Sponsoring verfolgt werden, wenn die angesprochenen Zielgruppen das Leistungsangebot des Sponsors direkt nutzen können. Im nächsten Schritt ist die Zielgruppe von Sponsoringaktivitäten zu identifizieren.

In diesem Zusammenhang können durch die Hochschulen die Untergruppen aktive Teilnehmer, Besucher und Mediennutzer differenziert werden. Daran anschließend ist die, mit der Kommunikationsstrategie abzustimmende, Sponsoringstrategie durch die Hochschule festzulegen. Im Hinblick auf die inhaltliche Bestimmung dieser Strategie sollten die Dimensionen Sponsor, Sponsoringbotschaft, Gesponsserter, Sponsoringzielgruppen und Sponsoringinstrumente durch diese berücksichtigt werden. Nach der Festlegung des Budgets geht es in der Phase der Maßnahmenplanung darum, die festgelegte Sponsoringstrategie unter Berücksichtigung des veranschlagten Budgets in Form von konkreten Maßnahmen umzusetzen. In diesem Zusammenhang sind die Auswahl von Sponsorships und die Entwicklung von Einzelmaßnahmen zentrale Aktivitäten.

Zur Beurteilung der Tauglichkeit eines potenziellen Gesponsorten können durch die deutschen Hochschulen die Kriterien Bekanntheit des Gesponsorten, Sympathie des Gesponsorten, Glaubwürdigkeit des Gesponsorten, Leistungsstärke/Erfolg des Gesponsorten sowie Affinität zwischen Sponsor und Gesponsertem herangezogen werden. Hinsichtlich des Kriteriums Affinität ist durch die Hochschulen zu prüfen, ob Verbindungslinien zwischen Sponsor und Gesponsertem festgestellt werden können. Auf Basis der differenzierten Ziele ist zunächst die

grundsätzliche Eignung von Sponsoringobjekten für die Hochschule im Rahmen einer Grob-bewertung zu untersuchen. Dabei sind mögliche Verbindungslinien, wie z. B. Hochschul-/Leistungsaffinität, Imageaffinität, Zielgruppenaffinität sowie Know-how-Affinität zu überprüfen.

Im Zusammenhang mit der Entwicklung konkreter Sponsoringmaßnahmen ist darauf hinzuweisen, dass es einer Hochschule durch den Einsatz des Sponsorings gelingen kann, die Probleme, die durch die Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings entstehen können, zu verringern. Die häufige Verwendung von Marken bei Hochschulen kommt gleichfalls dem Sponsoringgedanken entgegen. Weiterhin kann als Besonderheit der Sponsoraktivitäten von Hochschulen noch hervorgehoben werden, dass eine positive Wahrnehmung der gesponserten Personen, Aktivitäten oder Leistungen zu einem Vertrauenstransfer bei zukünftigen Studierenden und damit zu einer subjektiven wahrgenommen Risikoreduktion führen kann.

Beim Event-Marketing handelt es sich gleichfalls um ein Kommunikationsinstrument des Student Recruitments, das in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Event-Marketing bedeutet die zielgerichtete, systematische Analyse, Planung, Inszenierung und Kontrolle von Veranstaltungen als Plattform einer erlebnis- und dialogorientierten Präsentation einer Hochschuldienstleistung, sodass durch emotionale physische Stimuli starke Aktivierungsprozesse in Bezug auf die Hochschule oder ihre Dienstleistungen mit dem Ziel der Vermittlung von unternehmensgesteuerten Botschaften ausgelöst werden.

Im Rahmen der Planung des Einsatzes des Event-Marketings sollte durch eine Hochschule zunächst eine Situationsanalyse des Event-Marketings durchgeführt werden. Hierbei wird, unter Berücksichtigung des Erfolges vergangener Event-Marketing-Aktivitäten der Handlungsrahmen für weitere Aktivitäten anhand der Bereiche Markt, Abnehmer, Konkurrenz, Umfeld und Hochschule untersucht. Anschließend sollten die kognitiven Ziele (gewünschte Teilnehmer durch Kontaktaufnahme zu einem Besuch des Events zu bewegen) und die affektiven Ziele (einen positiven Eindruck der Hochschule bei den zukünftigen Studierenden erwecken).

Für die zielgruppenspezifische Zielformulierung sollte die Zielgruppe des Event-Marketings definiert werden. Hierbei können die Primärzielgruppe, d. h. die gewünschten Teilnehmer des Events, und die Sekundärzielgruppe, d. h. die Rezipienten, denen von den Teilnehmern über

den Event berichtet wird, unterschieden werden. Die Event-Marketing-Strategie sollte durch die Dimensionen Event-Marketing-Objekt (Hochschule und Studienangebot), Event-Marketing-Botschaft (Art der beabsichtigten Erlebniswahrnehmung, Event-Intensität und -zahl, Event-Inszenierung und Event-Typ (mit oder ohne Bezug zur Hochschulleistung), Event-Marketing-Zielgruppe sowie Event-Marketing-Instrumente (Kommunikationsmittel und -träger) festgelegt werden.

Nach der strategieabhängigen Bestimmung des Budgets gilt es, die Event-Marketing-Maßnahmen zu planen. Hierbei sind Entscheidungen hinsichtlich der Gewinnung des Interesses der gewünschten Besucher und der Konzeption des Events, z. B. hinsichtlich des Event-Ortes und der inhaltlichen Gestaltung und Auswahl von Kommunikationsmaßnahmen während des Events, zu treffen. Innerhalb des Einsatzes von Event-Marketing-Maßnahmen sollten, die aus den Besonderheiten von Dienstleistungen resultieren, Schwierigkeiten umgangen werden. Durch den Einsatz tangibler Elemente im Rahmen des Events kann eine aufgrund der Immaterialität der Hochschulleistung Lehre erforderliche Materialisierung und Visualisierung des Leistungscharakters bewirkt werden.

Da aufgrund der Immaterialität objektiver Kriterien zur Leistungsbeurteilung der Hochschule fehlen, kann im Rahmen des Event-Marketings mittels der Schaffung eines Erlebnisses für die zukünftigen Studierenden der Transfer von während des Events empfundenen positiven Emotionen auf die Leistungstransaktion mit der Hochschule und dadurch eine positive Leistungsbeurteilung erreicht werden. Hierbei wird vorausgesetzt, dass der Event derart konzipiert ist, dass der zukünftige Studierende beim nächsten Kontakt mit der Hochschule an den Event erinnert wird. Durch die Integration des externen Faktors ist es wichtig, eine enge Beziehung zwischen der Zielgruppe und den Hochschulmitarbeitern aufzubauen, um dem zukünftigen Studierenden das Gefühl zu geben, dass eine Hochschule bzw. deren Mitarbeiter Verständnis für deren Bedürfnisse und Probleme besitzt. Im Rahmen eines Events ist es möglich, den zukünftigen Studierenden ein Erlebnis zu verschaffen, durch das er emotional an welche die Hochschule gebunden werden kann.

Um Studienanfänger durch Student Recruitment zu gewinnen, müssen Hochschulen Beziehungen zu diesen aufbauen und pflegen. Da die Zielgruppe der zukünftigen Studierenden eine sehr hohe Internet-Affinität besitzt, sollten Hochschulen die Kommunikationsmedien der Multimediatechnik in steigendem Maße verwenden. Diese sollte durch die deutschen

Hochschulen durch die zielgerichtete, systematische Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle eines computergestützten, interaktiven und multimodalen Kommunikationssystems als zeitunabhängige Plattform eines zweiseitigen, von den individuellen Informations- und Unterhaltungsbedürfnissen des Rezipienten gesteuerten, Kommunikationsprozessen mit dem Ziel der Vermittlung hochschulgesteuerter Botschaften umgesetzt werden.

Zur Planung des Einsatzes der Multimediakommunikation ist durch eine Hochschule zunächst eine Situationsanalyse der Bereiche Markt, Abnehmer, Wettbewerber, Umfeld und Hochschule vorzunehmen. Hieran anschließend sollten die, mit den Zielen der Hochschulkommunikation abgestimmten, Ziele der Multimediakommunikation festgelegt werden. Neben ökonomischen Größen (z. B. Einnahmen) sind bei den psychologischen Zielen sowohl kognitiv-orientierte (z. B. Informationswirkung) als auch affektiv-orientierte (z. B. Image- und Gefühlswirkungen) und konativ orientierte Zielsetzungen (z. B. Steuerung des Informationsverhaltens oder Beeinflussung der Mund-zu-Mund-Kommunikation) denkbar.

Als Zielgruppe für den separaten Einsatz der Multimediakommunikation kommen lediglich Nutzer von Multimediamedien in Betracht. Anschließend sollten durch die deutschen Hochschulen eine Multimediastrategie mit den Dimensionen Multimediaobjekt (Hochschule und Studienangebot), Multimediabotschaft (Transaktionsmöglichkeit, Informations- oder Unterhaltungscharakter, Kommunikation mit/ohne Interaktionsmöglichkeit usw.), Multimediazielgruppe und Multimediainstrumente entwickelt werden.

Hinsichtlich des Multimediaobjektes bietet es sich im Student-Recruitment-Bereich an, die auf einzelne Hochschuldienstleistungen Bezug zu nehmen, da diese Dienstleistung durch Multimedia trotz Intangibilität zumindest partiell greifbar darstellen lässt. Selbiges gilt auch für die Multimediabotschaft, innerhalb derer der Erstellungsprozess bereits vor Aufnahme eines Studiums realitätsnah simuliert werden kann. Dies hat zur Folge, dass der zukünftige Studierende die Möglichkeit hat, sowohl den Prozess der Inanspruchnahme als auch das Ergebnis der Hochschuldienstleistung zu antizipieren.

Nachdem unter Berücksichtigung der Strategie das Multimediabudget festgelegt wurde, werden die Multimediamaßnahmen geplant. Hierbei sind die, zu kommunizierenden Inhalte und die, einzusetzenden, Multimediamedien der Offline-Kommunikation: transportable Datenträger (CD und DVD), Terminals und portable Rechner sowie die Multimediamedien der Online-

Kommunikation: Internet (E-Mail, Banner Ads und Homepage, Instant Messaging, Text Messaging, Blogs, RSS-Feeds, Podcasts) zu wählen.

6.3.4 Student-Recruitment-Controlling

Die Implementierung von Student Recruitment an deutschen Hochschulen und die, dazu gehörenden, Maßnahmen können nur dann mittelfristig erfolgreich sein, wenn eine kontinuierliche Kontrolle der Student-Recruitment-Aktivitäten und ihrer Wirkung vorgenommen wird. Die Kontrollfunktion des strategischen Marketing-Controllings baut unmittelbar auf der Informationsfunktion auf. Dies setzt einen stringenten Informationsfluss in den deutschen Hochschulen voraus.

Das Hochschulmarketing-Controlling ist ein relevanter Bestandteil des strategischen Hochschulmarketingkonzepts, um die Implementierung der Student-Recruitment-Aktivitäten und -zielerreichungsgrade zu kontrollieren. Dies bedingt jedoch konkrete, operationalisierte Zielvorgaben zu den quantitativ und sozial divers angestrebten Zielen innerhalb der Gewinnung zukünftiger Studierender. Die Ergebnisse der Kontrolle von Aktivitäten und Zielerreichungsgraden finden wiederum Eingang in der Analyse der Hochschulmarketing- und Student-Recruitment-Situation.

Das Student-Recruitment-Controlling lässt sich nach seinen Gegenstandsbereichen in das Controlling der leistungs-, distributions-, preis- und kommunikationspolitischen Maßnahmen unterscheiden. Hervorzuheben ist hierbei das, der Leistungspolitik zuzuordnende, Qualitätsmanagement. Dieses hat die strategische Kontrolle der Qualitätsaktivitäten einer Hochschule zur Aufgabe. Das Qualitätsmanagement ist in allen Phasen des Studierendenbeziehungslebenszyklus unersetzlich. In der Phase der Studierendengewinnung ist ein positives Qualitätsimage ein entscheidender Faktor zur Aufnahme eines Studiums. Es kann nur durch konsequente Qualitätsmaßnahmen erreicht werden.⁸³⁰

Das Qualitätsmanagement sollte sich an deutschen Hochschulen unabdingbar auf die Gewinnung von zukünftigen Studierenden beziehen. Auch das Finanz-Controlling ist in jedem der

⁸³⁰ Vgl. Bruhn 2001, S. 171-199.

Gegenstandsbereiche des Student Recruitments unerlässlich. Jedoch zeigen sich hier durch die, nicht eindeutig strukturell verankerten, Budgets in diesem Bereich Probleme zur Einführung an deutschen Hochschulen. Darüber hinaus besteht die Notwendigkeit einer Kontrolle der Prämissen, die in den strategischen Student-Recruitment-Plänen unterstellt wurden.⁸³¹ Die Prämissenkontrolle erfolgt durch einen Vergleich mit den, bei der Frühaufklärung festgestellten, Veränderungen im Hochschulumfeld. Erweisen sich dabei die ursprünglich getroffenen Annahmen als überholt, muss das gesamte Marketingsystem einer umfassenden Kontrolle unterzogen werden. Diese Überprüfung des gesamten Marketingsystems wird auch als „*Marketing-Audit*“ bezeichnet und dient der rechtzeitigen Anpassung der Ziele, Strategien, organisatorischen Strukturen und Verfahren im Student Recruitment an veränderte Randbedingungen.

Im Hinblick auf seine Bedeutung im Student Recruitment ist für den Studierendenbeziehungslebenszyklus als Kontrollgröße hervorzuheben, dass durch seine Verwendung der Dynamik und Langfristigkeit von Studierendenbeziehungen Rechnung getragen wird. Es werden nicht nur aktuelle Erfolgskomponenten hinsichtlich der Akquisition eines Studierenden, auch in sozial diverser Hinsicht, sondern vielmehr auch Erfolgspotenziale, die die Hochschule im Rahmen der betrachteten Studierendenbeziehung realisieren kann, betrachtet. Daher ist der Studierendenbeziehungslebenszyklus als die zentrale ökonomische Kontrollgröße des Student Recruitments und damit als Zielgröße mit herausragender Bedeutung für die Erfolgskette des Relationshipmarketing anzusehen.⁸³² Es ist eindeutig zu konstatieren, dass der Studierendenbeziehungslebenszyklus in seinem gesamten Umfang zukünftig als Grundlage für das Hochschulmarketing an deutschen Hochschulen dienen sollte. Das allgemeine Controlling ist an amerikanischen Hochschulen dem Bereich Finanzen und Buchführung zugeordnet. Diese Zuordnung findet sich an deutschen Hochschulen simultan wieder.

⁸³¹ Vgl. Hasselberg 1989.

⁸³² Vgl. Bruhn 2001, S. 227.

7. Fazit

Das letzte Kapitel widmet sich der zusammenfassenden Darstellung und kritischen Würdigung der, in den vorhergehenden Kapiteln erzielten, Ergebnisse. Die Ergebnisdarstellung in Abschnitt 7.1 erfolgt in Rückgriff auf die, in Abschnitt 1.4, formulierten Forschungsfragen und den, in Kapitel 2 bis 4 aufgestellten, Thesen. In Abschnitt 7.2 wird darüber hinaus das gewählte methodische Vorgehen zur Bearbeitung der Themenstellung der vorliegenden Arbeit diskutiert sowie die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse geprüft und weitergehende Forschungsarbeit angeregt.

7.1 Kritische Würdigung des gewählten methodischen Vorgehens, der Verallgemeinerungsfähigkeit der Ergebnisse und weiterer Forschungsbedarf

Aus methodischer Sicht ist festzuhalten, dass der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit theoretisch-konzeptionelle Überlegungen und eine empirische Untersuchung zugrunde liegen. Die theoretische Aufarbeitung des Standes der Forschung zum Student Recruitment sowie dessen empirische Validierung in der amerikanischen Hochschulpraxis sind aufeinander abgestimmt und haben nur in ihrer Kombination die Ableitung der praktischen Handlungsempfehlungen für die Umsetzung von Student Recruitment im deutschen Hochschulsystem ermöglicht. Gleichwohl sei an dieser Stelle angemerkt, dass die gewonnen Erkenntnisse durch die nicht gewährleistete Repräsentativität aufgrund der Stichprobe der Befragung in erster Linie für die untersuchte Stichprobe der Student-Recruitment-Experten an Doctoral/Research Universities, Master's Colleges and Universities, Bachelor-Colleges und fachlich spezialisierte Hochschulen zutreffend und nicht direkt auf das Student Recruitment an allen amerikanischen Hochschulen übertragbar sind. Vertreter von Kunsthochschulen konnten nicht für Experteninterviews gewonnen werden. Eine besondere Herausforderung im methodischen Vorgehen lag in der englischsprachigen Thematik des Forschungsgegenstands und den damit einhergehenden Übersetzungsarbeiten.

Obwohl die vorliegende Arbeit einen einerseits vornehmlich strukturierenden und systematisierenden und andererseits einen empirischen Forschungsbeitrag zu Student Recruitment ge-

leistet hat, zeigt sich aus theoretischer und auch empirischer Sicht noch weiterer Forschungsbedarf. Die weitere empirische Forschung zu Student Recruitment könnte einzelne Aspekte stärker hinterfragen, um genauere Aussagen über Trends und Problembereiche und damit weitere Ansatzpunkte für die Forschung innerhalb dieses Untersuchungsbereiches erhalten. Hierzu zählen beispielsweise das Zusammenwirken von Student Recruitment, Student Retention und Alumni-Marketing (Enrollment Management) innerhalb des Studierendenlebenszyklus in der deutschen Hochschultheorie und Praxis. Es sollte weiterhin überprüft werden, inwieweit die einzelnen Elemente des Student-Recruitment-Konzepts an den deutschen Hochschulen implementiert sind. Durch periodisch wiederkehrende Befragungen könnten weiterhin Entwicklungstendenzen in Form von Zeitreihenanalysen erforscht werden. Die, der wissenschaftlichen Arbeit zugrunde liegende, Untersuchungsmethode könnte bei geringen Modifikationen auf die Untersuchung in anderen Branchen, wie beispielsweise dem Schul- oder dem Berufsschulbereich, übertragen werden. Hierdurch kann trotz der Spezialisierung der Arbeit auf den Bereich des Hochschulmarketings ebenfalls ein Mehrwert für andere Branchen festgehalten werden. Von einer, über das Dienstleistungs- und Nonprofitmarketing hinausgehenden, generellen Verallgemeinerung der Forschungsergebnisse wird Abstand genommen, da eine Übertragbarkeit der Ergebnisse für das Konsumgüter- und Profit-Marketing nicht ohne weiteres belegt werden kann. Hierfür sind gesonderte theoretische und empirische Untersuchungen erforderlich.

7.2 Zusammenfassende Betrachtung und Würdigung der Ergebnisse

In der vorliegenden Dissertation wird das Hochschulmarketing zur Gewinnung von zukünftigen Studierenden, Student Recruitment, im deutschen Hochschulsystem am Vorbild des amerikanischen Hochschulwesens untersucht. Auf der Grundlage eines Vergleichs der strukturellen Gegebenheiten in Deutschland und in den USA, der in einer Gegenüberstellung der beiden Hochschulwesen hinsichtlich der zwei Dimensionen der Bedeutung des Staates und dem Wesen der Bildung basiert, konnte hierbei in den thematischen Bereichen Hochschularten, Studienorganisation, Hochschulfinanzierung, Hochschulorganisation und Entwicklung des Hochschulmarketings gleichwohl eine strukturelle Annäherung des deutschen Hochschulsystems an das als Vorbild gesetzte amerikanische Hochschulwesen nachgewiesen werden. Der Be-

weis für die zugrunde liegende These dieser wissenschaftlichen Arbeit wird hierbei nicht nur durch einen Vergleich des sich in Deutschland entwickelnden Studierendenmarketing mit den, in den USA bestehenden, Strukturen durchgeführt, sondern auch durch einen Abgleich der erwünschten mit den, in den USA wahrgenommenen, Vorteilen. Dazu wird im Vorfeld der Analyse zusätzlich auf die, beiden Hochschulwesen eigenen, Vor- und Nachteile eingegangen, die sich, wie auch ihre strukturellen Grundlagen, größtenteils idealtypisch gegenüber stehen.

Die wichtigsten Veränderungen im deutschen Hochschulmarketing der jüngeren Vergangenheit beziehen sich einerseits auf einen Trend zur Deregulierung, andererseits auf die Einführung neuer struktureller Steuerungselemente. Beide Entwicklungen haben als übergeordnetes Ziel, den gegenwärtigen Problemen im deutschen Hochschulsystem durch erhöhte Differenzierung, Flexibilität, Wettbewerb und Leistungsorientierung zu begegnen. Dem reformierten deutschen Hochschulrahmengesetz zufolge, erstrecken diese sich über die Gesamtheit der oben angesprochenen Themenbereiche, ihre Umsetzung, sowohl in den einzelnen Landeshochschulgesetzen sowie in der Hochschulpraxis ist nicht in allen Bereichen vollständig realisiert, wie es sich in der Analyse der einzelnen Bestandteile des Student-Recruitment-Konzepts gezeigt hat.

Die Deregulierung umfasst im Hochschulrahmengesetz den Wegfall von Regelungen in den Bereichen der Rechtsform von Hochschulen, der Studien- und Prüfungsordnungen, der Hochschulzulassung, der Finanzierung sowie der Hochschulorganisation und -verwaltung. Neu eingeführt wurden mit den Reformen des Hochschulrahmengesetzes seit dem Jahr 1998 diesbezüglich die Ermöglichung neuer Rechtsformen für Hochschulen, gestufte Abschlüsse mit den Bezeichnungen Bachelor und Master, Akkreditierungsverfahren für die neuen Studienabschlüsse, Evaluationen von Forschung und Lehre zur Qualitätssicherung, hochschuleigene Auswahlverfahren, leistungsorientierte Hochschulfinanzierung auf der Grundlage von Zielvereinbarungen und die Ermöglichung von neuen Hochschulleitungsstrukturen. Mit der Deregulierung ging damit in den meisten Fällen die Schaffung alternativer Neuregelungen einher. Wie die Analyse gezeigt hat, weisen sowohl die Reformen des Hochschulrahmengesetzes sowie deren erwünschte Auswirkungen zur Verbesserung des derzeitigen Zustandes des deutschen Hochschulsystems eine deutliche Orientierung am amerikanischen Hochschulwesen auf. Dies zeigt sich zum einen im Rückzug des Staates durch Deregulierung und den damit

verbundenen Zielen von verstärkter Differenzierung und mehr Wettbewerb, zum anderen in den neu eingeführten Regelungen, die zu kürzeren Studienzeiten und mehr Praxisbezug im Studium, zu einer verstärkten institutionellen Autonomie, homogeneren Studienvoraussetzungen, zu höherer Effizienz und Innovationsfähigkeit der deutschen Hochschulen sowie zu einer stärkeren Leistungsorientierung im deutschen Hochschulsystem führen sollen. Im amerikanischen Hochschulwesen herrschen hauptsächlich die, mit den deutschen Hochschulreformen angestrebten, strukturellen Charakteristika vor und gleichzeitig werden dort die, damit verbundenen auch für Deutschland erhofften, Vorteile stärker als die damit einhergehenden Nachteile zur Geltung gebracht.

Hinsichtlich der praktischen Umsetzung von Student Recruitment im deutschen Hochschulsystem hat sich in der Analyse neben dessen Möglichkeiten eine Reihe von Hindernissen und Grenzen gezeigt, die zumeist rechtlich-strukturell bedingt sind. Der Reformprozess ist jedoch grundsätzlich angelaufen. So stellen beispielsweise immer mehr Hochschulen nach den Vorgaben des Bologna-Prozesses ihre Abschlüsse auf Bachelor und Master um. Eine Reihe von Hochschulen in privater Trägerschaft wurde unter Nutzung der neuen Rechtsform gegründet bzw. in Stiftungshochschulen gewandelt.

Auch haben viele Hochschulen von der Deregulierung hinsichtlich ihrer internen Organisation Gebrauch gemacht, die Hochschulleitung gestärkt und Hochschulräte eingeführt, die sich überwiegend aus externen Mitgliedern zusammen setzen. Auch hinsichtlich der Hochschulzulassung, der Evaluation von Forschung und Lehre sowie der leistungsorientierten Finanzierung von Hochschulen werden mögliche Modelle und Methoden zunehmend ausprobiert. Die Reformen tragen insgesamt zur Beendigung der bisherigen Annahme der Gleichwertigkeit und damit zu einer offenen qualitativen und inhaltlichen Differenzierung im deutschen Hochschulsystem bei. Nicht zuletzt durch die angestrebte Deregulierung ist die Einführung von Student Recruitment ein Prozess, der an den einzelnen Hochschulen stattfindet und dabei auch externe Akteure in Wirtschaft und Gesellschaft einbindet.

Nach der vorangegangenen Analyse kann bislang über den Stand der Implementierung von Student Recruitment die Aussage getroffen werden, dass die angestrebten Zielsetzungen nur selten erreicht werden. Zur Qualitätssicherung sollen in jüngerer Vergangenheit Akkreditierungsverfahren dienen, die jedoch aufgrund der, damit verbundenen, Kosten bislang nur selten genutzt werden. Die zukünftigen Studierenden können häufig weder die Qualität der Stu-

diengänge noch deren Akzeptanz seitens der Wirtschaft oder deren Anerkennung seitens anderer Hochschulen im In- und Ausland verlässlich einschätzen. Gerade die Technischen Hochschulen halten nicht zuletzt deswegen weiterhin an ihren international bewährten Diplomabschlüssen fest.

Ein wesentliches Problem bei der Einführung von Student Recruitment an den deutschen Hochschulen besteht hierbei in der Tatsache, dass sowohl dessen Konzipierung und Durchführung mit teilweise hohen finanziellen wie auch personellen Kosten verbunden sind, deren Übernahme den Hochschulen in einer Situation der jahrelangen Unterfinanzierung bei Überfüllung derzeit nicht möglich ist. Gleichzeitig findet die Einführung von Student Recruitment in struktureller Hinsicht ihre Grenzen, wo auf der einen Seite die Landeshochschulgesetze, auf der anderen Seite die Akteure in den Hochschulen selbst die neuen Freiräume nicht oder nur sparsam nutzen, zum Beispiel in Fragen der Finanzierung oder der hochschulinternen Organisation.

Die Analyse der Implementation des Student Recruitment im deutschen Hochschulsystem hat gezeigt, dass der Erfolg von Hochschulmarketing zur Gewinnung von Studienanfängern einerseits von den finanziellen Mitteln, andererseits von weiter gehenden strukturellen Veränderungen abhängig ist. Insgesamt überwiegen zurzeit statt den, mit der Intensivierung des Wettbewerbsgedankens erhofften, positiven Auswirkungen einer Verbesserung der derzeitigen Problemlagen im deutschen Hochschulsystem durch mehr Effizienz, Spitzenleistungen durch Differenzierung und einer besseren Abstimmung von Angebot und Nachfrage vielmehr die negativen Begleiterscheinungen von erhöhter Ungleichwertigkeit, Komplexität und Unsicherheit.

Diese Schwächen kennzeichnen ebenfalls das amerikanische Hochschulwesen. Man kann somit aussagen, dass, von wenigen Ausnahmen abgesehen, bei der Umsetzung von Student Recruitment im deutschen Hochschulsystem, bisher verstärkt dessen Nachteile in Deutschland zur Geltung kommen, während dessen erwünschte Vorteile weitestgehend noch nicht nutzbar gemacht werden konnten. Eine Herausforderung für das deutsche Hochschulsystem wird es daher in den kommenden Jahren insbesondere sein, mit der ansteigenden Differenzierung, Komplexität und Unsicherheit konstruktiv umzugehen und Bedingungen zu schaffen, welche die erkannten Nachteile abfedern, damit Student Recruitment Erfolg haben kann.

Die Überprüfung der Erweiterung des deutschen Hochschulmarketings, hin zum Studierendenmarketing am Vorbild des amerikanischen Hochschulwesens, hat somit in mehrfacher Hinsicht einen Beitrag zur fachlichen Diskussion von Student Recruitment geleistet.

Durch den Vergleich des deutschen und des amerikanischen Hochschulwesens konnten deren maßgebliche strukturellen Merkmale sowie deren Voraussetzungen einander gegenüber gestellt und gleichwohl die, jeweils damit zusammenhängenden, Vor- und Nachteile herausgearbeitet werden. Für die Einführung von Student Recruitment an deutschen Hochschulen, das am amerikanischen Vorbild orientiert ist, bedeutet dies, dass nicht nur ein vorausschauender Überblick über die, mit dem erweiterten Hochschulmarketing einhergehenden Vor- und Nachteile gewonnen werden konnte, sondern auch die Richtung bestimmt werden kann, in die das Hochschulmarketing im deutschen Hochschulsystem strukturell tendiert.

So gehen durch die, strukturell auf Deregulierung, Differenzierung, Leistungsorientierung und Wettbewerb ausgerichteten Hochschulreformen, Veränderungen sowohl hinsichtlich der bisher stark dominanten Rolle des Staates im Hochschulsystem als auch hinsichtlich der vorherrschenden Konzeption der Bildung durch die Wissenschaft mit sich. In Bezug auf die Rolle des Staates bedeutet dies einen verringerten staatlichen Einfluss und eine, damit einhergehende, erhöhte Beteiligung von externen Akteuren im Hochschulbereich, der bisher im Humboldtschen Sinne vom Staat gegenüber Einflüssen aus Wirtschaft und Gesellschaft abgeschirmt wurde, sowie mehr institutionelle Autonomie für die Hochschulen an sich.

Im Falle der Bildungskonzeption werden eine verstärkte Verbindung von Persönlichkeitsentwicklung und Berufsqualifizierung und mehr Praxisbezug im Studium angestrebt. In diesem Prozess gewinnt insbesondere die Lehre an Bedeutung. Prinzipiell ist somit im deutschen Hochschulsystem ein Wandel in Richtung der strukturellen Merkmale des amerikanischen Hochschulwesens zu vermerken, wobei sich diese Entwicklung im deutschen Hochschulsystem erst ganz in ihren Anfängen befindet.

Es kann zum Beispiel noch lange nicht von einem ausgeprägten Wettbewerb zwischen den Hochschulen im „*amerikanischen Sinne*“ gesprochen werden. Desgleichen ist die inhaltliche und qualitative Differenzierung im deutschen Hochschulsystem noch weit von der amerikanischen Bandbreite an Unterschieden entfernt. Wie für die meisten anderen „*typisch amerikanischen*“ Merkmale gilt beispielsweise auch für die Dienstleistungsorientierung der Hochschu-

len gegenüber den Studierenden, dass sie sich in Deutschland im Vergleich zu bestehenden Verhältnissen in den USA erst noch langsam entwickeln muss.

Durch die sehr unterschiedlichen strukturellen Voraussetzungen kann das amerikanische dem deutschen Hochschulsystem jedoch nur bedingt als Vorbild dienen. Als Beispiele seien die starke Integration der Forschung an den amerikanischen Research Universities genannt, die institutionalisierte akademische wie auch professionelle Akkreditierung der Studiengänge, die Diversifikation der Finanzierungsquellen amerikanischer Hochschulen, die dort bestehenden Managementstrukturen an Hochschulen, regelmäßige Leistungskontrollen und Evaluationen von Studierenden und Wissenschaftlern, der schwache staatliche Einfluss sowie der dezentrale Wettbewerb der Hochschulen untereinander in verschiedenen Marktsegmenten. Für die Einführung von Student Recruitment an deutschen Hochschulen wäre es daher ebenfalls weiterführend nützlich, sich zusätzlich andere Länder und ihre Hochschulsysteme anzusehen, die sich momentan ebenfalls in Umbruchprozessen befinden, jedoch hierbei Merkmale aufweisen, die dem deutschen Hochschulsystem ähnlicher sind. Durch die Reformen des Hochschulrahmengesetzes seit dem Jahr 1998 und ihrer anschließenden Umsetzung in den Landeshochschulgesetzen sowie im hochschulpraktischen Alltag ist ein dynamischer Prozess im deutschen Hochschulsystem in Gang gesetzt worden, mit dem auf den Druck der veränderten nationalen wie internationalen Rahmenbedingungen der Hochschulen reagiert wird.

Das deutsche und das amerikanische Hochschulsystem haben durch ihre historischen Rahmenbedingungen abweichende Voraussetzungen für Student Recruitment entwickelt. Beim Hochschulwesen der USA handelt es sich sehr viel mehr als in Deutschland um eine höchst differenzierte und vielgestaltige Landschaft, in der eindrucksvolle Spitzenleistungen und durchschnittliche Mittelmäßigkeit koexistieren. Es entwickelt sich eine Hochschulpraxis, die eine Vielzahl von Anregungen für die Hochschulentwicklung anderer Länder enthält. Diese Anregungen ebenso aufmerksam wie kritisch aufzunehmen, erscheint als Gebot hochschulpolitischer Klugheit.

Die Frage, in welcher Hinsicht sich das deutsche und das amerikanische Hochschulsystem am meisten unterscheiden, lässt sich ohne viel Zögern antworten im Umgang mit den Studierenden. Dies hat z. T. mit der sehr unterschiedlichen Dynamik von Angebot und Nachfrage nach Studienangeboten zu tun, die in Deutschland durch die Studiengebührenfreiheit und die Zentralstelle für die Vermittlung von Studienplätzen (ZVS) auf ein Minimum reduziert ist.

Weiterhin spielt auch die Konstruktion „des Colleges“ eine Rolle, das nicht nur als Ausbildungseinrichtung fungiert, sondern gleichzeitig auch den Übergang in die Welt der Erwachsenen und der Wissenschaft viel selbstbewusster institutionalisiert. Ein Studium an amerikanischen Colleges besteht aus einer Mischung aus curricularer Steuerung und Freiräumen. Der Genius des amerikanischen Hochschulsystems besteht auf der Ebene der Undergraduates in der besonderen Ausgewogenheit zwischen diesen beiden Elementen und vor allem im Bemühen, den einzelnen Studierenden ein Höchstmaß an Betreuung und Beratung zu kommen zu lassen. Wie ernst dies genommen wird, zeigt die, an amerikanischen Hochschulen selbstverständliche Prämisse, dass die Wahrnehmung einer Studienorientierung nicht einer Verwaltungsstelle überlassen wird, sondern integraler Bestandteil professoraler Pflichten ist.

Im Punkt der Studiengebühren unterscheiden sich die Voraussetzungen im deutschen und im amerikanischen Hochschulsystem wesentlich. Im Gegensatz zur deutschen Studiengebührenfreiheit sind diese an amerikanischen Hochschulen selbstverständlich kein Allheilmittel für alle Probleme, jedoch werden sie inzwischen so gut, wie von allen staatlichen wie privaten Hochschulen erhoben und sozialverträglich gestaltet.⁸³³

Alles in allem kommt es bei der Einführung von Marketing zur Gewinnung von zukünftigen Studierenden im deutschen Hochschulsystem vor allem darauf an, dass die neuen Elemente von den jeweiligen Akteuren aktiv und konstruktiv in die bestehenden deutschen Hochschulstrukturen eingefügt werden. Hierbei sollte das Student Recruitment am amerikanischen Vorbild jedoch nicht unhinterfragt übernommen werden, sondern zugleich die Nachteile der neuen Elemente im Auge behalten wie auch die deutschen Eigenheiten und ihre Stärken bedacht und gegebenenfalls bewahrt werden. Ebenso müssen alle Beteiligten augenblicklich eine erhöhte Eigenverantwortung übernehmen, wofür es unabdingbar ist, dass sie auch die jeweils notwendigen Informationen für ihre Entscheidungen erhalten können.

Die zusammenfassende Betrachtung und Würdigung der Ergebnisse soll an dieser Stelle mit einem Zitat von Dehne geschlossen werden: *„Student Recruitment ist vielleicht der geheimnisvollste und herausforderndste Aspekt im Hochschulmanagement. Wir unterscheiden zwischen 'Zulassung' und 'Student Recruitment'. Wenn die Hochschulmitarbeiter die meiste Zeit*

⁸³³ Vgl. Weiler 2004, S. 26-33.

mit dem Lesen von Bewerbungsunterlagen und der Auswahl einer optimalen Studierendenschaft verbringen, befindet sich die Hochschule im Luxus der Zulassung. Wenn die Hochschulmitarbeiter die meiste Zeit damit verbringen, zukünftige Studierende zur Bewerbung an der Hochschule, zum Campusbesuch und zur Einschreibung zu bewegen, dann befindet sie sich im Student Recruitment.“⁸³⁴

⁸³⁴ Dehne 2002, S. 2.

LITERATURVERZEICHNIS

- Aberle, Gerd (1992): Wettbewerbstheorie und Wettbewerbspolitik. 2. Auflage, Stuttgart.
- Acham, Karl (1994): Der "Kollektivismus" als Problem der Soziologie im deutschen Sprach-Kulturraum nach dem Ersten Weltkrieg. Stuttgart.
- Albright, John (1986): Enrollment Management: Success or to Marketing or its Synonym? In: College and University, 61, S. 2.
- Alewell, Karl (1977): Marketing Management für Universitäten. In: Zeitschrift für Organisation 46/1977 Heft 5, S. 263-274.
- Alewell, Karl (1995): Wissenschaftsmarketing. In: Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes, Joachim: Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart, S. 2776-2790.
- American Council on Education (ACE) (2001): A Brief Guide to U. S. Higher Education. American Council on Education, Washington D. C.
- American Marketing Association (2010): Quo Vadis, Marketing Research?
<http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/MarketingResearch/Pages/2000/12/1/3182779.aspx>, Abgerufen am: 27.01.2015.
- Amrhein, Denise (1998): Die Universität als Dienstleistungsunternehmen: innovative Organisationsstrukturen und Motivationskonzepte. Wiesbaden.
- Ansoff, Igor (1966): Management Strategies. München.
- Ansoff, Igor (1987): Corporate Strategy. Revised Edition, Great Britain.
- Antos, Gerd/Ventola, Eija/Weber, Tilo (2008.): Handbook of Interpersonal Communications. Berlin.
- Anweiler, Oskar (1990): Vergleich von Bildung und Erziehung in der Bundesrepublik Deutschland und in der Deutschen Demokratischen Republik. Köln.
- Argelander, Herrmann (1970): Das Erstinterview in der Psychotherapie. Darmstadt.
- Armbruster, Bernt (2003): Evaluierung von Hochschul-PR. Kriterien und Verfahren. Beiträge zur Hochschulpolitik 5/2003. Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.) Bonn.

- Armbruster, Bernt (2008): Professionelles Schnittstellenmanagement: Die Hochschule als Team. In: Kehm/Barbara, Mayer/Evelies, Teichler/Ulrich (Hrsg.) Hochschulen in neuer Verantwortung. Reihe Hochschule innovativ - Ideen, Impulse, Projekte in internationaler Perspektive, Bonn.
- Arnold, Britt/Greschuchna, Larissa (2005): Hochschulen als Dienstleistungsmarken. Freiberg 2005.
- Astecker, Wolfgang (1992): Strategisches Marketing-Management für Universitäten. Linz.
- Atteslander, Peter (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10. Auflage. Berlin, New York.
- Audretsch, David/Lehmann, Eric (2004): Universitäten als regionaler Förderer der Wirtschaft? In: Ifo Dresden berichtet, 3, S. 18-23.
- Baaken, Thomas (2010): Science-to-Business Marketing; Habilitationsschrift am Internationalen Hochschulinstitut Zittau. Zittau 2010.
- Backes, Uschi/Leven Wilfried (1987): Universitäre Öffentlichkeitsarbeit. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 3, 1987, S. 299-324.
- Backhaus, Klaus (1997): Relationship Marketing – ein neues Paradigma im Marketing? In: Bruhn, Manfred/Steffenhagen, Hartwig (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven. Wiesbaden, S.19-35.
- Baetge, Jörg (1974): Betriebswirtschaftliche Systemtheorie, Opladen.
- Baldrige, Victor (1971). Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations. New York: John Wiley & Sons.
- Baumert, Jürgen/Köller, Olaf (2005): Sozialer Hintergrund, Bildungsbeteiligung und Bildungsverläufe im differenzierten Sekundarschulsystem. In: Frederking, Volker (Hrsg.) Nach PISA. Wiesbaden, S. 9-21.
- Becker, Howard/Geer, Blanche (1960/1979): Teilnehmende Beobachtung: Die Analyse qualitativer Forschungsergebnisse. In: Hopf, Christel/Weingarten, Elmar (Hrsg.) Qualitative Sozialforschung. Stuttgart, S. 139-166.
- Becker, Jochen (2001): Marketing-Konzeption. 7. Auflage, München.

- Becker, Peter (1990): Rationale Ökonomie oder Forschungsfreiheit? An den Hochschulen trifft das Konzept Marketing auf ungeeignete Strukturen. In: *duz* 46, S. 15-16.
- Beger, Rudolf/Gärtner, Hans-Dieter/Mathes, Rainer (1989): Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategie, Instrumente, FAZ - Gabler Edition, Wiesbaden.
- Beier, Stefanie (2003): Hochschul-Sponsoring. Wiesbaden.
- Berchem, Theodor (2000): Die Leistungsfähigkeit deutscher Universitäten im internationalen Vergleich. In: *Aufbruch an deutschen Hochschulen*. Berlin, S. 31-34.
- Berg, Bruce (1989): *Qualitative Research Methods for Social Sciences*. Boston.
- BerlHZG (2013): Gesetz über die Hochschulzulassung im Land Berlin (Berliner Hochschulzulassungsgesetz) in der Fassung vom 30.06.2011, geändert am 26.06.2013.
http://www.hwr-berlin.de/fileadmin/downloads_internet/gesetze_richtlinien_ordnungen/BerlHZG.pdf. Abgerufen am: 29.01.2015.
- Bernecker, Michael (2004): *Bildungsmarketing*. Köln.
- Bertelsmann Stiftung (1990): *Evolution im Hochschulbereich*. Gütersloh.
- Bieberstein, Ingo (2001): *Dienstleistungsmarketing*. 3. Auflage, Ludwigshafen.
- Black, Jim (2000a): Enrollment management: The power of one-to-one. *Data Dispenser*, XV (1).
- Black, Jim (2000b): The Integration of Enrollment Management with the Academic Enterprise. *Data Dispenser*, XV (2).
- Black, Jim (2001): *The Strategic Enrollment Management Revolution*. Washington, D. C.
- Black, Jim (2003): Enrollment Management and Conceptual Underpinnings. In: Kramer, Gary (Hrsg.) *Student Academic Services*. San Francisco.
- Black, Jim (2004a): Defining Enrollment Management. The Structural Frame. In: *College and University Journal* Vol. 79, S. 37-39.
- Black, Jim (2004b): Emerging Themes and Models. In: Black, Jim (Hrsg.) *Essentials of Enrollment Management: Cases in the Field*. Washington, D. C.

- Black, Jim (2004c): *Essentials of Enrollment Management: Cases in the Field*. Washington, D. C.
- Black, Jim (2004d): Good to Great Student Recruitment. In: *The Chronicle of Higher Education*, (4).
- Black, Jim (2004e): Integrated College and University Marketing. In: Whiteside, Richard (Hrsg.) *Student Marketing for Colleges and Universities*. Washington, D. C.
- Blumer, Herbert (1969): *Symbolic Interaction. Perspective and Method*. Englewood Cliffs.
- Bogart, Leo (1995): *Commercial Culture: The Media System and the Public Interest*. Oxford.
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2005): *Das Experteninterview. Theorie, Methoden, Anwendung*. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Bolsenkötter, Heinz (1967): Die Hochschule als Betrieb. In: *duz*, 32. Jg., Heft 22, 1976, S. 650-653.
- Bontrager, Bob (2004a): Enrollment Management: An Introduction to Concepts and Structures. In: *College and University*. 79(3), S. 11-6.
- Bontrager, Bob (2004b): Strategic Enrollment Management: Core Strategies and Best Practices. In: *College and University*, 79 (4), S. 9.
- Bontrager, Bob (2004c): *Creating Effective SEM Organizations*. Orlando.
- Bontrager, Bob (2007): The Brave New World of Strategic Enrollment Management. In: *College und University*, 82 (2), S. 3-6.
- Borgmann, Melanie/Keller-Ebert, Cornelia (2005): Status Quo und Herausforderungen der Wissenschaftskommunikation in Deutschland. Bericht zur Expertenbefragung im Rahmen der Evaluation des „Jahres der Technik 2004“. BMBF (Hrsg.), Köln.
- Bortz, Jürgen (1995): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozialwissenschaften*. Berlin.
- Bortz, Jürgen (2005): *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. 6. Auflage, Heidelberg.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. 4. Auflage, Heidelberg.

- Breinig, Helmbrecht/Jürgen Gebhard/Berndt Ostendorf (2001): Das deutsche und das amerikanische Hochschulsystem: Bildungskonzepte und Wissenschaftspolitik. Münster.
- Breland, Hunter (1992): Challenges in College. Washington D. C.
- Brinckmann, Hans (1998): Die neue Freiheit der Universität. Berlin.
- Brodie, Roderick/Coviello, Nicole/Brookes, Richard/Little, Victoria (1997): Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practises. In: Journal of Marketing Management, Vol. 13, No. 5, S. 383-406.
- Bruhn, Manfred (1997): Kommunikationspolitik: Grundlagen der Unternehmenskommunikation. München.
- Bruhn, Manfred (1998): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 3. Auflage, Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (1999a): Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred (1999b): Internes Marketing als Forschungsgebiet der Marketingwissenschaft. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Probleme. In: Internes Marketing: Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen, Implementierung, Praxisbeispiele. 2. Auflage, Wiesbaden, S. 15-44.
- Bruhn, Manfred (2000): Kundenerwartungen. Theoretische Grundlagen, Messung und Managementkonzept. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jahrgang, Nr. 9, S. 1031-1053.
- Bruhn, Manfred (2001): Relationshipmarketing. Das Management von Kundenbeziehungen. München.
- Bruhn, Manfred (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikationsarbeit. 3. Auflage, Stuttgart.
- Bruhn, Manfred (2004): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 7. Auflage, Wiesbaden.

- Bruhn, Manfred (2005): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 3. Auflage, München.
- Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 5. Auflage, Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred/Kirchgeorg, Manfred/Meier, Johannes (2007) Marktorientierte Führung. Im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (2002): Exzellenz im Dienstleistungsmarketing. Fallstudien zur Kundenorientierung. Wiesbaden.
- Bruhn, Manfred/Steffenhagen, Hartwig (1997): Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen – Denkanstöße – Perspektiven. Wiesbaden.
- Brüser, René (2006): Perspektiven des Hochschulmarketing. Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme. Saarbrücken.
- Bryman, Alan (1988): Quantity and Quality in Social Research. London.
- Bülou-Schramm, Margret (2001): Durchlässigkeit als Zielmarke für Übergänge im Hochschulsystem? Zur Ambivalenz von Heterogenität und Homogenität in der Hochschule. Bielefeld 2014
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (1999): Hochschulrahmengesetz. Neugefasst durch Bek. v. 19.1.1999 I 18; zuletzt geändert durch Art. 2 G v. 12.4.2007 I 506. <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hrg/gesamt.pdf>. Abgerufen am: 08.02.2015.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2013a): Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsätzegesetz HGrG). Ausfertigungsdatum: 19.08.1969. Zuletzt geändert durch Art. 1 G v. 15.7.2013 I 2398. <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hrg/gesamt.pdf>. Abgerufen am: 01.02.2015.

- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2013b): Bundeshaushaltsordnung. Ausfertigungsdatum: 19.08.1969. Zuletzt geändert durch Art. 2 G v. 15.7.2013 I 2395. <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bho/gesamt.pdf>. Abgerufen am: 01.02.2015.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2014): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. Zuletzt geändert durch Art. 1 G v. 23.12.2014 I 2438. <http://www.gesetze-im-internet.de/gg/>. Abgerufen am: 08.02.2015.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2015): Haushaltsordnungen (HO) der Länder. http://www.saarheim.de/Gesetze_Laender/lho_laender.htm. Abgerufen am: 01.02.2015.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2002): Grund- und Strukturdaten 2001/2002. Berlin, 2002
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006): Hochschulpakt 2020. <http://www.bmbf.de/de/6142.php>. Abgerufen am 18.12. 2006.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2007): Exzellenzinitiative. <http://www.bmbf.de/en/1321.php>. Abgerufen am: 05.12.2007.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2015): Die Exzellenzinitiative stärkt die universitäre Spitzenforschung. <http://www.bmbf.de/de/1321.php>. Abgerufen am: 19.03.2015.
- Bundesverfassungsgericht (2005): Leitsatz zum Urteil des Zweiten Senats vom 26. Januar 2005. https://www.bundesverfassungsgericht.de/entscheidungen/fs20050126_2bvf000103. Abgerufen am: 03.01.2015.
- Burens, Peter-Claus (1999): Erfolg durch Orientierung an den Zielgruppen. In: *duz* No. 11, S. 26-27.
- Busch, Carsten/Faber, Christine/Thieme, Lutz (2000): Strategisches Marketing und Sponsoring an Hochschulen. In: *Leitfaden Sponsoring und Event-Marketing*, Ausgabe 3, 2000, S. 1-12.

- Campbell, Richard (1980): Future Enrollment Goals via Traditional Institutional Strengths. Presented at the Annual Meeting of the American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers.
- Cantebury, Richard (1999): Higher Education Marketing: A Challenge. In: Journal of College Admission 165/1999, S. 22-30.
- Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching (1987): A Classification of Institutions of Higher Education. Princeton.
- Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching (2014): The Carnegie Classification of Institutions of Higher Education. Quelle: <http://classifications.carnegiefoundation.org>. Abgerufen am: 17.12.2014
- Centrum für Hochschulentwicklung (2008): Daten-Atlas. <http://www.che-consult.de>. Abgerufen am: 21.02.2008.
- Chambers, Robert (1983): Rural Development: Putting the last first. Upper Saddle River.
- Charta der Vielfalt e. V. (2013): Charta der Vielfalt. <http://www.charta-der-vielfalt.de>. Abgerufen am: 15.09.2013.
- Clark (1995): Places of Inquiry. Berkeley. 1995.
- Clark, Allen. (2000): Enrollment Management in Higher Education. From Theory to Practice. Dissertation, University of North Texas.
- Clark, Burton (1983): The Higher Education System. Academic Organization in Cross National Perspective.
- Cohen, Michael/March, James/Olsen, Johan (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly, 17. Jg., 1972, S. 1-25
- Coomes, Michael (2000a): The historical Roots of Enrollment Management. In: New Directions for Student Services Vol. 89, S. 5-18.
- Coomes, Michael (2000b): The Role Student Aid Plays in Enrollment Management. In: New Directions for Student Services Vol. 89, S. 100.

- Cordes, Jens (2001): Strategisches Marketing an Hochschulen. In: Cordes, Jens/Roland, Folker/Westermann, Georg (Hrsg.) Hochschulmanagement. Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung, Wiesbaden, S. 37-62.
- Cordes, Jens/Roland, Folker/Westermann, Georg (2001): Hochschulmanagement. Betriebswirtschaftliche Aspekte der Hochschulsteuerung. Wiesbaden.
- Corsten, Hans (2001): Dienstleistungsmanagement. 4. Auflage, München.
- Couper-Kuhlen, Elizabeth (1986): An Introduction to English Prosody. Tübingen.
- Crawford, Merle (1999): New Products Management. 6. Auflage, Homewood.
- Crystal, David (1969): Prosodic Systems and Intonation in English. Cambridge.
- Dallmer, Heinz (2002): Das Handbuch. Direct Marketing & More. Wiesbaden.
- Dalrymple, Douglas/Parsons, Leonard (1999): Marketing Management: Text and Cases. 7. Auflage, New York.
- Davies, Peter/Scribbins, Keith (1985): Marketing Further and Higher Education. York.
- Dehne, George (2002): Student Recruitment: A Marketing Primer for Presidents. Old Saybrook.
- Dennis, Marguerite (1998): A practical Guide to Enrollment and Retention Management in Higher Education. Connecticut.
- Denzin, Norman/Lincoln, Yvonna (1994): Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks.
- Deppermann, Arnulf/Schütte, Wilfried (2008): Data and Transcription. In: Antos, Gerd/Ventola, Eija/Weber, Tilo (Hrsg.) Handbook of Interpersonal Communications. Berlin, S. 179-213.
- Deutscher Akademischer Austauschdienst (2000): GATE Germany. Memorandum zur Gründung eines Konsortiums für internationales Wissenschafts- und Hochschulmarketing. Bonn.

- Deutscher Akademischer Austauschdienst (2004): Internationales Hochschulmarketing. Symposium, Band 57, Bonn.
- Deutscher Akademischer Austauschdienst (2006): Die internationale Hochschule: Hochschulmarketing. Ein Handbuch für Politik und Praxis. Band 9, Bielefeld 2006.
- Deutscher Akademischer Austauschdienst/Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (1999): Internationales Hochschulmarketing, Band 35, Bonn.
- Dexter, Anthony (1970/2006): Elite and Specialized Interviewing. Essex.
- Diekmann, Andreas (2006): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden und Anwendungen. 16. Auflage, Reinbek bei Hamburg.
- Diller, Herrmann (1993): Preisbaukästen als preispolitische Option. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 22. Jahrgang, Nr. 6, S. 270-275.
- Diller, Herrmann (2001a): Kommunikationspolitik. In: Diller, Herrmann (Hrsg.) Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Auflage, München, S. 791-793.
- Diller, Herrmann (2001b): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Auflage, München.
- Diller, Herrmann/Kusterer, Marion (1988): Beziehungsmanagement - theoretische Grundlagen und explorative Befunde. Hamburg.
- Dittmar, Norbert (2009): Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien. 3. Auflage, Wiesbaden.
- Dittmar, Norbert/Rieck, Bert-Olaf (1980): Sprache im sozialen Kontext. Bodenheim.
- Ditton, Hartmut/Krüskens, Jan/Schauenberg, Magdalena (2005): Bildungsungleichheit – der Beitrag von Familie und Schule. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 8, S. 285-304.
- Dolence, Michael (1993): Strategic Enrollment Management: A Primer for Campus Administrators. Washington, D. C.: American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers.
- Dolence, Michael (1996): Enrollment Management: Cases from the Field. American Association of Collegiate Registrars and Admissions Officers, Washington D. C.

- Donnelly, John/George, William (1981) Marketing of Services. American Marketing Association Proceeding Series, New York.
- Du Bois, John/ Schuetze-Coburn, Stephan/Cumming, Susanna/Paolino, Danae (1992): Outline of Discourse Transcription. In: Edwards, Jane/Lampert, Martin (Hrsg.) Talking Data: Transcription and Coding in Discourse Research. Hillsdale, S. 45-89.
- Dyllik, Thomas. (1989): Management der Umweltbeziehungen. Wiesbaden.
- Easton, George (1987): Competition and Marketing Strategy. In European Journal of Marketing, Vol. 21, No. 2, S. 31-49.
- Ebcinoglu, Fatma (2006): Die Einführung allgemeiner Studiengebühren in Deutschland: Entwicklungsstand, Ähnlichkeiten und Unterschiede der Gebührenmodelle der Länder. HIS-Kurzinformation A4/2006. Hannover.
- Edwards, Jane/Lampert, Martin (1992) Talking Data: Transcription and Coding in Discourse Research. Hillsdale.
- Ehlich, Konrad (1993): HIAT – a Transription System for Discourse Data. In: Edwards, Jane/Lampert, Martin: Talking Data: Transcription and Decoding in Discourse Research. Hillsdale S. 123-148.
- Ehlich, Konrad/Redder, Angelika (1994): Gesprochene Sprache. Transkripte und Tondokumente. Tübingen, S. 3-17.
- Ehlich, Konrad/Rehbein, Jochen (1976): Halbinterpretative Arbeitstranskriptionen (HIAT). In: Linguistische Berichte 45, S. 21-41.
- Eigen, Manfred (1988): Die Idee der Universität. Versuch einer Standortbestimmung. Berlin.
- Elfin, Mel (1996): The High Cost of Higher Education. U. S. News & World Report vom 16.9.1996, S. 91-101.
- Ellwein, Thomas (1992): Die deutsche Universität vom Mittelalter bis zu Gegenwart. Frankfurt am Main, Verlag Anton Hain, 2. Aufl., 1992.

- Enders, Jürgen (1999): Die Stellung der Hochschullehrer an den amerikanischen Universitäten: ein Vorbild für die deutschen Hochschulen? In: Hochschule Ost, 8.Jg., 1999, S. 214-228.
- Engelen-Kefer, Ursula (1993): Statements: Das deutsche Bildungssystem als Standortfaktor. In: Fels, Gerhard/Winfried Schlaffke: Standort D: Bildung. Mangel an Fachkräften – Überfluss an Akademikern. Köln, S. 76-83
- Engelhardt, Werner (1992a): Kommunikationspolitik als Ausgangspunkt des Wissenschaftsmarketing. In: Engelhardt, Werner (Hrsg.) Wissenschaftsmarketing: Hochschule und Region im Umbruch, Bochum, S. 47-51.
- Engelhardt, Werner (1992b): Wissenschaftsmarketing: Hochschule und Region im Umbruch, Bochum.
- Engelhardt, Werner/Kleinaltenkamp, Michael/Reckenfelderbäumer, Martin (1993): Leistungsbündel als Asatzobjekte. In: ZfbF, H. 5, S. 395-426.
- Engels, Maria (2001): Die Steuerung von Universitäten in staatlicher Trägerschaft. Eine organisationstheoretische Analyse. Wiesbaden, 1. Aufl., 2001.
- Erhardt, Manfred (1997): Hochschul-Sponsoring. In: Wissenschaftsmanagement Vol. 3 (1997) 4., S. 194-197.
- Escher, Henning (2006): Eine Chronik der Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen. In: Voss, Rödiger/Gruber, Thorsten (Hrsg.) Hochschulmarketing. Lohmar, S. 155-167.
- Etzioni, Amitai (1957): A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and their Correlates. New York, London, 2. Auflage, 1957.
- Fallon, Daniel (1980). Die Differenzierung amerikanischer Hochschulen nach Funktion und Bildungsauftrag. In: Breinig, Helmbrecht/Jürgen Gebhard/Berndt Ostendorf (2001): Das deutsche und das amerikanische Hochschulsystem: Bildungskonzepte und Wissenschaftspolitik. Münster, S. 87-106.
- Fels, Gerhard/Winfried Schlaffke: Standort D: Bildung. Mangel an Fachkräften – Überfluss an Akademikern. Köln.

- Finetti, Marco (2001): Zwischen Orientierungslosigkeit und Anpassung. In: Die neue Hochschule Vol. 42 (2001)1, S. 40-41.
- Finkenstaedt, Thomas (1990): Lehre und Studium. In: Teichler, Ulrich (Hrsg.): Das Hochschulwesen in der Bundesrepublik Deutschland. Weinheim, 1990, S. 153-177.
- Flick, Uwe (2002): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 6. Auflage. Reinbek.
- Flick, Uwe/Kardorff v., Ernst/Keupp, Heiner/Rosenstiel v., Lutz/Wolff, Stephan (1995): Handbuch qualitative Sozialforschung, München.
- Frederking, Volker (2005) Nach PISA. Wiesbaden.
- Freidson, Eliot (1994): Professionalism Reborn. Theory, Prophecy, and Policy. Cambridge.
- Frese, Erich (1992): Organisationstheorie. Historische Entwicklung – Ansätze – Perspektiven. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Frey, Bruno (1997): Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen. München.
- Friedrichs, Jürgen (1990): Methoden empirischer Sozialforschung. Opladen 1990.
- Fritz, Wolfgang (1996a): Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements (Teil II). In: Wissenschaftsmanagement Nr. 1, S. 19-23.
- Fritz, Wolfgang (1996b): Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements (Teil I). In: Wissenschaftsmanagement Nr. 2, S. 74-80.
- Fullinwider, Robert (2001): Affirmative Action. <http://plato.stanford.edu/entries/affirmative-action>. Abgerufen am: 03.01.2015.
- Gabriel, Gösta/Stuckrad v., Thiemo (2007): Die Zukunft vor den Toren. Aktualisierte Berechnungen zur Entwicklung der Studienanfängerzahlen bis 2020. CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Arbeitspapier Nr. 100, Gütersloh.
- Galsky, Adam (1991): The Role of Student Affairs in Institution-Wide Enrollment Management Strategies. The National Association of Student Personnel Administrators. Washington D. C.

- Gate Germany, Hochschulrektorenkonferenz (2002): Tagungsbericht Hochschulmarketing im Aufbruch. Qualität und Wettbewerb. Eine Veranstaltung des Hochschulkonsortiums GATE Germany und des Projekts Qualitätssicherung der HRK. Am 29. und 30. Okt. 2001 im Bonner Wissenschaftszentrum. Bonn.
- Geißler, Rainer (2006): Bildungschancen und soziale Herkunft. In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit 4/2006, S. 34-49.
- Georgi, Dominik (2005): Kundenbindungsmanagement im Kunden-Beziehungslebenszyklus. In: Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (Hrsg.) Handbuch Kundenbindungsmanagement. 5. Auflage, Wiesbaden, S. 229-249.
- Gerpott, Torsten (1996): Multimedia: Geschäftssegmente und betriebswirtschaftliche Implikationen. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 25; S. 15-20.
- Girtler, Roland (2002): Methoden der Feldforschung. 4. Auflage. Wien.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3. Auflage, Wiesbaden.
- Göhler, Gerhard (1987a): Einleitung. In: Göhler, Gerhard (Hrsg.) Grundfragen der Theorie politischer Institutionen. Forschungsstand - Probleme - Perspektiven. Opladen, 1987, S. 7-14.
- Göhler, Gerhard (1987b): Grundfragen der Theorie politischer Institutionen. Forschungsstand - Probleme - Perspektiven. Opladen.
- Goldschmidt (1991): Die gesellschaftliche Herausforderung der Universität. Historische Analysen, internationale Vergleiche, globale Perspektiven. Weinheim, 1991.
- Goldschmidt, Dietrich/Teichler, Ulrich/Webler, Wolff-Dietrich (1984): Forschungsgegenstand Hochschule. Band 403, Frankfurt am Main.
- Goodey (1957): Community within a Community: The Professions. In: American Sociological Review, 22. Jg., 1957, S. 194-200.
- Grabowski, Klaus (2000): Erschütternde Unkenntnis. In: duz: Das unabhängige Hochschulmagazin Vol. 56 (2000) 21., S. 22.

- Grochla, Erwin (1980): Handwörterbuch der Organisation. 2. Auflage, Stuttgart, S. 1168-1182.
- Groebe, Norbert/Scheele, Brigitte (2000): Dialog-Konsens-Methodik im Forschungsprogramm Subjektive Theorien. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 1(2), (9 Absätze). www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00groebenscheele-d.htm. Abgerufen am: 15.01.2007.
- Grönroos, Christian (1981): Internal Marketing – an integral Part of Marketing Theory. In: Donnelly, John/George, William (Hrsg.) Marketing of Services. American Marketing Association Proceeding Series, New York, S. 236-238.
- Grönroos, Christian (1994): From Marketing Mix to Relationshipmarketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. In: Management Decision H 2, S. 4-20.
- Grönroos, Christian (1996): Relationship Marketing. Strategic and Tactical Implications. In: Management Decision, Vol. 34 Issue: 3, S.5-14.
- Grötzing, Gerd (2004): Zur Neuordnung der Hochschulfinanzierung in Deutschland. In: die hochschule 2/2004, S. 122-136.
- Grove, Josephine (1992): The Marketing Aspect of Enrollment Management: Evaluating the Impact on Recruitment and Retention in Institutions of Higher Education. Dissertation, Fontbonne College, Oklahoma State University 1992.
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (2014): Ausfertigungsdatum: 23.05.1949. Zuletzt geändert durch Art. 1 G v. 23.12.2014 I 243. <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gg/gesamt.pdf>. Abgerufen am: 01.02.2015.
- Gudjons, Herbert (2001): Handlungsorientiert lehren und lernen. Bad Heilbrunn.
- Gummesson, Evert (1994): Making Relationshipmarketing Operational. In: International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No. 5, S. 5-20.
- Gyure, James/Arnold Susan (2001): Using “Relationshipmarketing” Theory to develop a Training Model for Admission Recruiters. Journal of Marketing for Higher Education, Vol. 10 (4), S. 35-49.

- Hablitel, Chris (1998): Berufswahl für Abiturienten: Ausbildungs- und Studienwege in Deutschland, Österreich und der Schweiz. 13. Auflage, Würzburg.
- Hachmeister, Cort-Denis/Harde, Maria/Langer, Markus (2007): Einflussfaktoren der Studienentscheidung. Eine empirische Studie von CHE und EINSTIEG. Arbeitspapier Nr. 95, Gütersloh.
- Haller, Sabine (2005): Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden.
- Hansen, Ursula/ Langer, Markus (1998): Studierendenbindung – Zwischenbericht zur Vorstudie. Universität Hannover, Hannover.
- Hansen, Ursula/Bode, Matthias (1999): Marketing und Konsum. Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis zum 21. Jahrhundert. München.
- Harpenau, Johannes (1992): Selbstdarstellung als Instrument im Wettbewerb zwischen Hochschulen. Frankfurt a. M.
- Hartung, Dirk/Krais, Beate (1990): Studium und Beruf. In: Teichler, Ulrich (Hrsg.): Das Hochschulwesen in der Bundesrepublik Deutschland. Weinheim, 1990, S. 179-210.
- Hasitschka, Werner/Hruschka, Harald (1982): Nonprofit-Marketing. München.
- Hasselberg, Frank (1989): Strategische Kontrolle im Rahmen strategischer Unternehmensführung. Frankfurt.
- Hatzius, Albrecht (1983): Die Rechtsstellung des Hochschullehrers in den Vereinigten Staaten von Amerika. Forum des Hochschulverbandes, Heft 30, Bonn.
- Haywood, Michael: (1989): Managing Word of Mouth Communications. In: Journal of Services Marketing. Vol. 3, No. 2, S. 55-67.
- Heiland, Thomas (2001): Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem – Eine empirische und implikationenorientierte Analyse. Wiesbaden.
- Hein, Elmar (1999): Manage frei für mehr Marketing. In: duz: Das unabhängige Hochschulmagazin Vol. 55 (1999) 19, S. 11-13.

- Helferich, Andreas (2004): Hochschulmarketing. In: Wissenschaftsmanagement, Vol. 10(2004), S. 35-37.
- Hell, Benedikt/Haehnel, Christin (2008): Bewerbermarketing im tertiären Bildungsbereich unter Berücksichtigung des Entscheidungsverhaltens Studieninteressierter. In: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 2, 30. Jg., 2008, S. 8-32.
- Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (2002): Effektives Customer Relationship Management. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Hermeier, Burghard (1992): Konzept eines Marketingorientierten Hochschulmanagement – theoretische Ansätze und empirische Befunde. Dissertation. Universität Gesamthochschule Essen.
- Herold, Corinna/Furst-Bowe, Julie (2005): Lernen durch Fragen. In: Qualität und Zuverlässigkeit, 50. Jg., Heft 5, S. 31-34.
- Heskett, James (1986): Managing the Service Economy, Boston.
- Hilke, Wolfgang (1984): „Dienstleistungs-Marketing" aus der Sicht der Wissenschaft. Ausgabe 3 von Freiburger betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge. Betriebswirtschaftliches Seminar der Universität. Freiburg.
- Hilke, Wolfgang (1993): Direkt-Marketing. Schriften zur Unternehmensführung (SzU), Band. 47, Wiesbaden.
- Hippner Hajo/Wilde, Klaus (2006): Grundlagen des CRM. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Hippner, Hajo/Martin, Stephan/Wilde, Klaus (2001): Customer Relationship Management – Strategie und Realisierung. In: Hippner, Hajo/Wilde, Klaus (Hrsg.) CRM 2002. Absatzwirtschaft, Düsseldorf, S. 9-41.
- Hippner, Hajo/Wilde, Klaus (2002): CRM 2002. Absatzwirtschaft, Düsseldorf.
- Hitzler, Ronald/Honer, Anne/Maeder, Christoph (2004): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen.
- Hochschulrektorenkonferenz (1995): Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen. Dokumente zur Hochschulreform 102/1995, Bonn.

- Hochschulrektorenkonferenz (2015): Studieren ohne Abitur – Hochschulzugang für beruflich Qualifizierte. <http://www.hochschulkompass.de/studium/voraussetzungen-fuers-studium/hochschulzugangsberechtigung/studieren-ohne-abitur.html>. Abgerufen am: 11.02.2015.
- Hödl, Erich/Zegelin, Wolf (1999): Hochschulreform und Hochschulmanagement. Marburg.
- Hoebink, Hein (1997): Perspektiven für die Universität 2000. Reformbestrebungen der Hochschulen um mehr Effizienz. Verlag Hochschulwesen, Wissenschaft und Praxis, Neuwied.
- Hoerninge, Erika/Tietgens, Hans (1989): Erwachsenenbildung: Interaktion mit der Wirklichkeit. Bad Heilbrunn.
- Höfer, Klaus-Martin (1998): Nutzen aus starken Netzen. In: *duz: Das unabhängige Hochschulmagazin*, Vol. 54 (1998) 7., S. 20-21.
- Hoffmann, Alfred (2001): Zur Zukunft der Universität: Beiträge aus Sicht verschiedener Fachbereiche. München.
- Hoffmann-Riehm, Christa (1984): Das adoptierte Kind. Familienleben mit doppelter Elternschaft. München.
- Hofstede, Geert (1980): Kultur und Organisation. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*. 2. Auflage, Stuttgart, 1980, Seite 1168-1182.
- Homburg, Martin/Faßnacht, Christian (1998): Preisdifferenzierung und Yield Management bei Dienstleistungs-Anbietern, In: Meyer, Anton (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, Band 1, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 866-879.
- Hopf, Christel/Weingarten, Elmar (1946/1979): *Qualitative Sozialforschung*. Stuttgart.
- Hörschgen, Hans/Froböse, Michael (1996): Herausforderungen für das Marketing in Forschung und Lehre. Berlin.
- Hossler, Don (1984): *Enrollment Management: An integrated Approach*. The College Entrance Examination Board, New York.
- Hossler, Don (1986): *Creating Effective Enrollment Management Systems*. The College Entrance Examination Board, New York.

- Hossler, Don (1987a): Enrollment Management: Institutional Applications. In: College and University 62 (2), S. 106-116.
- Hossler, Don (1987b): Enrollment Planning: A new Iteration of Planning Process. Paper presented at The College Entrance Examination Board Conference "Enrollment Management: The Next Step" The College Entrance Examination Board and Indiana University, Chicago.
- Hossler, Don (1991): Evaluating Student Recruitment and Retention Programs. New Directions for Institutional Research 70, San Francisco.
- Hossler, Don (1999): Effective Admissions Recruitment. In: New Directions for Higher Education 108, S. 15-30.
- Hossler, Don (2005): The Enrollment Management Process. In: Challenging and Supporting the first-year Student, S. 67-85, San Francisco.
- Hossler, Don/Bean, John (1990): The Strategic Planning of College Enrollments. San Francisco. Jossey-Bass.
- Hossler, Don/Kemerer, Frank (1986): Enrollment Management and its Context. In Hossler, Don (Hrsg.) *Managing College Enrollments: New Directions for Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Howard, John/Seth, Jagdish (1969): Theory of Buyer Behaviour. Hoboken.
- Hubbel, Lorren/Doughery, Jennifer (1992): Cost-Effective Control Systems for Colleges and Universities: A New Paradigm. National Association of College and University Business Officers. Washington D. C.
- Huber, Max (1999): Qualified in Germany – eine Initiative für das 21. Jahrhundert. Memorandum zur künftigen Rolle der Bundesrepublik Deutschland auf dem internationalen Bildungsmarkt. Vorgelegt vom Bundesbeauftragten für das Hochschulmarketing im Ausland. Bonn.
- Huddleston, Thomas (1999): Developing the Enrollment Management Model at Four-Year Institutions. Paper presented at The College Entrance Examination Board Seminar, Atlanta.

- Huddleston, Thomas (2000): Enrollment Management. In: New Directions for Higher Education, 111 /2000, S. 65-73.
- Huddleston, Thomas/Rumbough, Leah (1997): Evaluating the Enrollment Management Organization. College & University. v72 n4 /1997, S. 2-5.
- Humboldt v., Wilhelm (1993): Schriften zur Politik und zum Bildungswesen. In: Werke. Band 4, Flitner v., Andreas/Geil, Klaus (Hrsg.), Stuttgart, S. 255 ff.
- Hüttner, Manfred (1997): Grundzüge der Marktforschung. 5. Auflage, Berlin.
- Jäger, Ralf (2009): Aktuelle Entwicklungen des Hochschulmarketings in Deutschland am Beispiel der Region Berlin/Brandenburg.
http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2010/4578/pdf/jaeger_diss.pdf. Abgerufen am: 16.09.2010
- Jägersberg, Gudrun/Walter, Angela/Wiese, Michael (2001): Hochschulen im Spannungsfeld. In: Wissenschaftsmanagement, Vol. 7 (2001) 1., S. 19-23.
- James Tower (2006): New Technologies in Student Recruitment. Blogs, RSS Feeds, Podcasts, and Instant Messaging. <http://uksl.pbworks.com/f/NewTechnologiesStudentRecruitment-Jamestower.pdf>. Abgerufen am: 25.08.2010.
- Jaspers (1945/1986): Erneuerung der Universität. Reden und Schriften. 1945/46. De Rosa, Renato (Hrsg.) mit Nachwort von de Rosa, Heidelberg, 1986.
- Johnson, Ann (2000): The Evolution of Enrollment Management: A Historical Perspective. In: *Journal of College Admission* (166).
- Jüttemann, Gerd (Hrsg.) Qualitative Forschung in der Psychologie. Heidelberg.
- Kallmeyer, Werner/Schütze, Fritz (1976): Konversationsanalyse. In: Studium Linguistik I. S. 1-28.
- Kamenz, Uwe (2003): Applied Marketing. Berlin.
- Kast, Fremont/Rosenzweig, James (1970): Organization and Management: A Systems Approach. McGraw-Hill.

- Kehm, Barbara (2004): Hochschulen in Deutschland. Entwicklung, Probleme und Perspektiven. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung das Parlament, B25/2004, 14.06.2004, S. 6-17.
- Kehm, Barbara (2010): Hochschuldidaktik als Teil der Hochschulforschung. S. 8-11. In: journal hochschuldidaktik, Vol. 21, Heft 1.
- Kehm/Barbara, Mayer/Evelies, Teichler/Ulrich (2008): Hochschulen in neuer Verantwortung. Reihe Hochschule innovativ - Ideen, Impulse, Projekte in internationaler Perspektive, Bonn.
- Keller, Gary (1991): Introduction: The Role of Student Affairs in Institution-Wide Enrollment Management Strategies. In: Galsky, Adam (Hrsg.) The Role of Student Affairs in Institution-Wide Enrollment Management Strategies. The National Association of Student Personnel Administrators. Washington D. C.
- Kemerer, Frank/Baldrige, Victor/Green, Kenneth (1982a): Strategies for Effective Enrollment Management. American Association of State Colleges and Universities. Washington D. C.
- Kemerer, Frank/Baldrige, Victor/Green, Kenneth (1982b): Enrollments in the 80s: Factors, Actors and Impacts. American Association of Higher Education. Washington D. C.
- Kemerer, Frank/Baldrige, Victor/Green, Kenneth (1982c): The Enrollment Crisis: Factors, Actors and Impacts. San Francisco.
- Kempe, Manuela (2007): Entwicklung einer Marketing-Konzeption für das Alumni-Management am Beispiel der TU Chemnitz, basierend auf dem Ansatz der Kundenbindung. Mannheim.
- Kempf, Wilhelm (2003): Forschungsmethoden der Psychologie. Zwischen naturwissenschaftlichem Experiment und sozialwissenschaftlicher Hermeneutik. Band 1. Theorie und Empirie, Berlin.
- Kerr, Clark (1982): The Uses of the University. Cambridge.
- Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1992): Organisation. 3. Auflage, Berlin.

- Kinnick, Mary/Ricks, Mary (1993): Student Retention: Moving from Numbers to Action. Research in Higher Education, 34 (1).
- Kirchgeorg, Manfred (1990): Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten. Wiesbaden.
- Kirchhoff, Sabine/Kuhnt, Sonja/Lipp, Peter/Schlawin, Siegfried (2008): Der Fragebogen. Datenbasis, Konstruktion und Auswertung. Wiesbaden.
- Kleemann, Frank/Krähnke, Uwe/Matuschek, Ingo (2009): Interpretative Sozialforschung. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden.
- Kleinaltenkamp, Michael (2006d) Tagungsband zum Workshop Dienstleistungsmarketing 2005, Wiesbaden.
- Kleine-Brockhoff, Thomas (2004): Im Schönheitswettbewerb. Die Zeit, Nr. 21 vom 13.5.2004, S. 41.
- Kleining, Gerhard (1995a): Das rezeptive Interview. In: Kleining, Gerhard (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Schriften zur Theorie und Praxis. Hamburg, S. 123-147.
- Kleining, Gerhard (1995b): Qualitative Sozialforschung. Schriften zur Theorie und Praxis. Hamburg,
- Kleining, Gerhard (1995c): Methodologie und Geschichte qualitativer Sozialforschung. In: Flick, Uwe/Kardorff v., Ernst/Keupp, Heiner/Rosenstiel v., Lutz/Wolff, Stephan (Hrsg.) Handbuch qualitative Sozialforschung, München, S. 11-22.
- Klüver, Jürgen (1984): Wissenschaft und Forschung als Gegenstand der Hochschulforschung. In: Goldschmidt, Dietrich/Teichler, Ulrich/Webler, Wolff-Dietrich (Hrsg.): Forschungsgegenstand Hochschule. Band 403, 1984, S. 29-52. Frankfurt am Main.
- Knöbel, Ralf/Steiger, Kerstin (2006): Transkription: Transkriptionssysteme. Institut für Deutsche Sprache, Mannheim. Quelle: <http://www.ph-freiburg.de/fileadmin/dateien/fakultaet3/sozialwissenschaft/Quasus/Volltexte/transkriptionsregeln.pdf>. Abgerufen am: 08.01.2010.
- Köhler, Tanja/Schaffranietz, Adrian (2005): Public Relations – Perspektiven und Potenziale im 21. Jahrhundert. Berlin.
- Koppelman, Udo (1973): Beiträge zum Produktmarketing. Herne.

- Kotler, Philip (1967): Marketing Management. Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs.
- Kotler, Philip (1976): Applying Marketing Theory to College Admissions. In A role for marketing in college admissions. New York: The College Entrance Examination Board.
- Kotler, Philip (1978): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart.
- Kotler, Philip (1982): Marketing for Nonprofit Organizations. 2. Auflage. New Jersey.
- Kotler, Philip (1991): Philip Kotler Explores the New Marketing Paradigm. In: Review Marketing Science Newsletter, MA. Spring, Cambridge, S. 1-5.
- Kotler, Philip (2000): Marketing Management. The Millennium Edition. New Jersey 2000.
- Kotler, Philip/Andreasen, Alan (2003): Marketing for Nonprofit Organizations. 6. Auflage, Upper Saddle River.
- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (2001): Marketing-Management. 10. Auflage, Stuttgart.
- Kotler, Philip/Fox, Karen (1985): Marketing Strategies for Educational Institutions. Englewood Cliffs.
- Kotler, Philip/Levy, Sidney (1969): Broadening the Concept of Marketing. Journal of Marketing. Vol. 33, No. 1 (Jan., 1969), S. 10-15.
- Krachenberg, Richard. (1972): Bringing the Concept of Marketing to Higher Education. In: Journal of Higher Education, 43 /1972, S. 369-380.
- Kraft, Nadine (2007): Gezielte Tabubrüche für das Image: Marketing ist nicht mehr für alle Hochschulen ein Fremdwort. In: duz Vol. 63, Heft 2, S. 24.
- Kramer, Gary (2003): Student Academic Services. San Francisco.
- Kreckel, Reinhard (2002): Universitätsreform – warum und zu welchem Ende? 12 Thesen. In: die hochschule. journal für wissenschaft und bildung, 02/2002, S. 4-15.
- Kreckel, Reinhard (2004a): Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit. 3. Auflage, Frankfurt.

- Kreckel, Reinhard (2004b): Vielfalt als Stärke. Anstöße zur Hochschulpolitik und Hochschulforschung. Bonn.
- Kreutner, Leonard/Godfrey, Eric (1981): Enrollment Management: A New Vehicle for Institutional Renewal. In: The College Entrance Examination Board Review 118, S. 6-9.
- Krober-Riel, Werner/Weinberg, Peter (2003): Konsumentenverhalten. München.
- Kromrey, Hans (2006): Empirische Sozialforschung. 11. Auflage, Stuttgart, 2006.
- Krüger, Wilfried (1974): Umweltwandel und Unternehmungsverhalten. In: Zeitschrift für Organisation, 43. Jahrgang, Nr. 2, S. 62-70.
- Kuckartz, Udo (2007): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Kühler, Larissa (2005): Die Orientierung der Reformen im deutschen Hochschulsystem – seit 1998 – am Vorbild des amerikanischen Hochschulwesens. Dissertation, München 2005.
http://edoc.ub.uni-muenchen.de/4235/1/Kuehler_Larissa.pdf. Abgerufen am: 21.01.2008.
- Kuhn, Thomas (1973): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Frankfurt a. M.
- Kultusministerkonferenz (2003a): Fächerspezifische Prognose der Hochschulabsolventen bis 2015. Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz, Dokumentation Nr. 168, Bonn.
- Kultusministerkonferenz (2003b): Ländergemeinsame Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen. (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i. d. F. vom 04.02.2010).
http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2003/2003_10_10-Laendergemeinsame-Strukturvorgaben.pdf. Abgerufen am: 07.01.2015.
- Kultusministerkonferenz (2005a): Die Mobilität der Studienanfänger und Studierenden in Deutschland von 1980 bis 2003. Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz, Dokumentation Nr. 178, Bonn.

- Kultusministerkonferenz (2005b): Prognose der Studienanfänger, Studierenden und Hochschulabsolventen bis 2020. Statistische Veröffentlichung der Kultusministerkonferenz. Dokumentation Nr. 176, Bonn.
- Kultusministerkonferenz (2014): Grundlegende rechtliche Regelungen zu Hochschulen und anderen Einrichtungen des Tertiären Bereichs in der Bundesrepublik Deutschland. Gesetzliche Regelungen für die Länder. <http://www.kmk.org/dokumentation/rechtsvorschriften-und-lehrplaene-der-laender/uebersicht-hochschulgesetze.html>. Abgerufen am: 28.11.2014
- Labov, William (1980): Einige Prinzipien linguistischer Methodologie. In: Dittmar, Norbert/Rieck, Bert-Olaf (Hrsg.) Sprache im sozialen Kontext. S. 1-24.
- Lamnek, Siegfried (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 1, Methodologie, 3. Auflage, Weinheim.
- Langer, Markus (2002): Hochschulbindung. In: Wissenschaftsmanagement Vol. 8 (2002) 1., S. 25-26.
- Langer, Markus/Ziegele, Frank/Hennig-Thurau, Thorsten (2001): Hochschulbindung – Entwicklung eines theoretischen Modells, empirische Überprüfung und Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Hochschulpraxis. Lehr- und Forschungsbericht des Lehrstuhls Markt und Konsum, Nr. 48, Universität Hannover.
- Leitherer, Eugen (1966): Werbelehre. Stuttgart.
- Lenecke, Kerstin (2005): Hochschulbindung durch Student Services. Grundlagen, Analyse, Perspektiven. Saarbrücken.
- Lenhardt, Amanda/Madden, Mary (2005): Teen Content Creators and Consumers. (Pew Internet & American Life Project). http://www.pewinternet.org/pdfs/PIP_Teens_Content_Creation.pdf. Abgerufen am: 26.08.2010
- Lenn, Majorie (1995): Diversity, Accessibility, and Quality. An Introduction to Education in the United States for Educators from Other Countries. Washington, The College Entrance Examination Board.

- Lewinson, Dale/ Hawes, Jon (1989): Cases in Retail Management. London.
- Liefner, Ingo (2001): Leistungsorientierte Ressourcensteuerung in Hochschulsystemen: ein internationaler Vergleich. Berlin.
- Little, Arthur (1986b) Management der Geschäfte von morgen, Wiesbaden, S. 35-75.
- Loevenich, Herrmann (2009): Konstruktives Hochschulmarketing. Norderstedt.
- Lorenzen, Paul (1987): Lehrbuch der konstruktiven Wissenschaftstheorie. Mannheim, Wien, Zürich.
- Lovelock, Christopher/Wirtz, Jochen (2004): Services Marketing. 5. Auflage, New Jersey.
- Lucas, Christopher: American Higher Education. A History. St. New York, 1994
- Maguire, Jack (1976): To the Organized go the Students. In: Bridge Magazine, 39 /1976, S. 16-20.
- Magyar, Kasimir/Magyar, Patric (1987): Marketingpioniere und Pioniermanagement. Landsberg am Lech.
- Männel, Wolfgang (1998): Ergebnis-Controlling. Lauf an der Pegnitz.
- March, James/Simon, Herbert (1958): Organizations. 2. Auflage. Cambridge (MA) 1993.
- Massing, Peter (2010) Gender und Diversity. Vielfalt verstehen und gestalten. Wochenschau Verlag: Schwalbach/Ts.
- Mattson, Bruce (1985): Spotting a Market Gap for a new Product. In: Long Range Planning. Volume 18, Issue 1, February 1985, Pages 87-93
- Mayntz Renate (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek bei Hamburg, 1963.
- Mayring, Philipp (1993): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage, Weinheim/Basel.
- Mc Kenna, Regis (1991): Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of the Customer. New York.

- Meffert, Heribert (1986): Marketing-Grundlagen der Absatzpolitik. 7. Auflage. Wiesbaden 1986.
- Meffert, Heribert (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, Heribert (1994): Marketing Management. Analyse, Strategie, Implementierung. Wiesbaden.
- Meffert, Heribert (2005): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 9. Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, Heribert (2007): Hochschulmarketing – Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Vortrag im Rahmen der Tagung der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V. und des CHE Centrum für Hochschulentwicklung. 15.01.2007, Münster.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (1997): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2003): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 4. Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2006): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 5. Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, Heribert/Kirchgeorg, Manfred (1999): Betriebswirtschaftliche Hochschulausbildung an Universitäten und Business-Schools – Koexistenz oder Wettbewerb? In: Stauss, Bernd/Balderjahn, Ingo/Wimmer, Frank (Hrsg.) Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung, Stuttgart, S. 82-99.
- Meffert, Heribert/Müller-Böling, Detlef (2007): Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Dokumentation der Tagung vom 15.01.2007. Arbeitspapier Nr. 98. In Kooperation mit der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster.
- Mei-Pochtler, Antonella (1998): *Markenmanagement* für Dienstleistungs-Anbieter. In: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Band. 1, Stuttgart.

- Melville, Gert (1992): Institutionen als geschichtswissenschaftliches Thema. In: Melville, Gert (Hrsg.): Institutionen und Geschichte. Köln, Band 1, 1992, S.1-24.
- Melville, Gert (1992): Institutionen und Geschichte. Köln.
- Merton, Robert/Kendall, Patricia (1946/1979): Das fokussierte Interview. In: Hopf, Christel/Weingarten, Elmar (Hrsg.) Qualitative Sozialforschung. Stuttgart, S. 171-204.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang: Das Experteninterview. Theorie, Methoden, Anwendung. 2. Auflage, Wiesbaden, S. 71-94.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1994): Expertenwissen und Experteninterview. In: Hitzler, Ronald/Honer, Anne/Maeder, Christoph (Hrsg.) Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen, S. 180-193.
- Mey, Günter/Mruck, Katja (2007): Qualitative Interviews. In: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva: Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen, Methoden und Anwendungen. Wiesbaden. S. 249-278.
- Meyer, Anton (1994): Dienstleistungs-Marketing. 6. Auflage, Augsburg.
- Meyer, Anton (1998): Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Band. 1, Stuttgart.
- Meyer, John /Rowan, Brian (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: The American Journal of Sociology, 83, Jg., 1977.
- Meyer-Abich, Klaus Michael (1988): Die Idee der Universität im öffentlichen Interesse. In: Eigen, Manfred (Hrsg.): Die Idee der Universität. Versuch einer Standortbestimmung. Berlin. S. 23-29.
- Miller, Danny/Friesen, Peter (1982): Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms. Two Models of Strategic Momentum. In: Strategic Management Journal, Vol. 3, No. 1, S. 1-25.
- Millett, John (1977): The Academic Community. An Essay on Organization. Westport.

- Mintzberg, Henry (1983): *Structure in Five. Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, 1983.
- Moll, Markus (1992): Beim Hochschulmarketing Zielgruppen anvisieren. In: *Personalwirtschaft* Vol. (1992) 7, S. 32-33.
- Moore, Richard (1987): Student Recruitment: A Market Research Primer. In: *New Directions for Community Colleges*, Vol. v15 n4, S. 61-73.
- Müller-Böhling, Detlef (1994): Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen? Hochschulen als Vorstellungstereotypen. In: *Forschung und Lehre*, 1. Jg., 1994, S. 272-275.
- Müller-Böling, Detlef (2007a): 10 Jahre Hochschulmarketing: schon hinter uns oder noch vor uns? In: *Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb*. Dokumentation der Tagung vom 15.01.2007. Arbeitspapier Nr. 98. In Kooperation mit der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster, S. 8-22.
- Müller-Böling, Detlef (2007b): Marketing von Hochschulen – Ein Rück- und Ausblick. In: Bruhn, Manfred/Kirchgeorg, Manfred/Meier, Johannes (Hrsg.) *Marktorientierte Führung. Im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel*. Wiesbaden, S. 261 -279.
- Müller-Bromley, Nicolai (2001): Hochschulmarketing – Aufgabe für Hochschulen und Staat. In: *Die Neue Hochschule*, Vol. 42 (2001) 1, S. 3.
- Münch, Joachim (2000): Die Hochschulsysteme Deutschlands, der USA und Japans im Vergleich. In: Weizsäcker v., Robert (Hrsg.) *Schul- und Hochschulorganisation*. Berlin, S. 75-116.
- Murray, John (1984): A Concept of Entrepreneurial Strategy. In: *Strategic Management Journal*. Vol. 5, No. 1, S. 1-13.
- Naderer, Gabriele/Balzer, Eva: *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Grundlagen, Methoden und Anwendungen*. Wiesbaden.

- National Center for Education Statistics (1995): Digest of Education Statistics 1995. U. S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, U. S. Government Printing Office, Washington, D. C.,.
- National Center for Education Statistics (2013): 2011-12 National Postsecondary Student Aid Study (NPSAS:12) Student Financial Aid Estimates for 2011-12 First Look.
<http://nces.ed.gov/pubs2013/2013165.pdf>. Abgerufen am: 05.01.2015.
- National Center for Education Statistics (2015a): Public High School Four - Year On-Time Graduation Rates and Event Dropout Rates: School Years 2010-11 and 2011-12.
http://nces.ed.gov/programs/coe/pdf/coe_coi.pdf. Abgerufen am: 03.01.2015.
- National Center for Education Statistics (2015b): Bachelor's, Master's and Doctor's Degrees conferred by Postsecondary Institutions, by Sex of Student and Discipline Division: 2011-12. Abgerufen am: 03.01.2015.
- National Center of Education Statistics (2015c): Public High School Graduation Rates.
http://nces.ed.gov/programs/coe/indicator_coi.asp. Abgerufen am: 03.01.2015.
- National Center of Education Statistics (2015d): Revenues of public degree-granting postsecondary institutions, by source of revenue and level of institution: 2005-06 through 2011-12. http://nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13_333.10.asp. Abgerufen am: 03.01.2015.
- National Center of Education Statistics (2015e): Total revenue of private nonprofit degree-granting postsecondary institutions, by source of funds and level of institution: 1999-2000 through 2011-12. http://nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13_333.40.asp. Abgerufen am: 03.01.2015.
- National Center of Education Statistics (2015f): Total revenue of private for-profit degree-granting postsecondary institutions, by source of funds and level of institution: Selected years, 1999-2000 through 2011-12.
http://nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13_333.55.asp. Abgerufen am: 03.01.2015.

National Center of Education Statistics (2015g): Average undergraduate tuition and fees and room and board rates charged for full-time students in degree-granting postsecondary institutions, by level and control of institution.

http://nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13_330.10.asp. Abgerufen am: 05.01.2014.

National Center of Education Statistics (2015h): Expenditures of public degree-granting postsecondary institutions, by purpose of expenditure and level of institution: 2005-06 through 2011-12. http://nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13_334.10.asp. Abgerufen am: 04.01.2015.

National Center of Education Statistics (2015i) Total expenditures of private nonprofit degree-granting postsecondary institutions, by purpose and level of institution: 1999-2000 through 2011-12. http://nces.ed.gov/programs/digest/d13/tables/dt13_334.30.asp. Abgerufen am: 05.01.2015.

Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (2002): Marketing, 19. Auflage, Berlin.

Nietiedt, Thomas (1996): Kommunikationspolitik für Hochschulen. Analyse und Instrumentarium. Frankfurt am Main.

Noel-Levitz/James Tower/National Research Center for College and University Admission (2007): E-Expectations: Class of 2007. Following the Link to Two-Year Colleges. The E-Expectations of High School Students. Considering Community College.

<https://www.noellevitz.com/NR/ronlyres/8D0ADB7A-0576-4B1A-B0A0-2484AFEEEE6F/0/EEExpectationsCommunityCollege.pdf>. Abgerufen am: 26.08.2010.

Nohl, Arnd-Michael (2006): Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. Wiesbaden.

Oberparleiter, Karl (1918): Die Funktion des Handels. Wien.

Oehler, Christoph (1984): Die Organisation Hochschule. In: Goldschmidt, Dietrich/Teichler, Ulrich/Webler, Wolff-Dietrich (Hrsg.): Forschungsgegenstand Hochschule. Frankfurt a. M. Campus Forschung, Band 403, 1984, S. 53-79.

- Oplatka, Izhar/Hemsley-Brown, Jane (2004): The Research on School Marketing: Current Issues, Future Directions. In: Journal of Educational Administration, Vol. 42 No. 3, S. 375-400.
- Orton, Douglas/Weick, Karl (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: Academy of Management Review, 15. Jg., 1990, S. 203-223
- Osburg, Thomas (2010): Hochschulsponsoring als Corporate Citizenship. Berlin.
- Oskar Anweiler (1990): Vergleich von Bildung und Erziehung in der Bundesrepublik Deutschland und in der Deutschen Demokratischen Republik. Bericht zur Lage der Nation. Köln.
- Palmer, Adrian (2004): The Principles of Service Marketing. 4. Auflage, London.
- Parasuraman, Parasu/Zeithaml, Valarie/Berry, Leonard (1985): A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. In: The Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4 (Autumn, 1985), S. 41-50.
- Peisert, Hansgert (1990): *Entwicklung und Struktur des Hochschulwesens in der Bundesrepublik Deutschland. In Oskar Anweiler (Hrsg.): Vergleich von Bildung und Erziehung in der Bundesrepublik Deutschland und in der Deutschen Demokratischen Republik. Bericht zur Lage der Nation. Köln, S. 394-414.*
- Peisert, Hansgert/Framhein, Gerhild (1979): Das Hochschulsystem in der Bundesrepublik Deutschland. Funktionsweise und Leistungsfähigkeit. Ernst Klett, Stuttgart.
- Peisert, Hansgert/Framhein, Gerhild (1997): Das Hochschulsystem in Deutschland. BMBF (Hrsg.) 2. Auflage, Bad Honnef.
- Pellert, Ada (1995): Die Bedeutung der Organisation Universität und ihre Veränderungsprozesse. In: Pellert, Ada/Welan, Manfred (Hrsg.) Die formierte Anarchie: Die Herausforderung der Universitätsorganisation, Wien, S. 81-112.

- Pellert, Ada (2002): Affirmative Action and Higher Education Reform: Two Steps forward – two Steps back. In: Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien. 20. Jg., Heft 3/2002, S. 57-67.
- Pellert, Ada/Welan, Manfred (1995): Die formierte Anarchie: Die Herausforderung der Universitätsorganisation, Wien.
- Penn, Garlene (1999): Enrollment management for the 21 stCentury: Institutional goals, accountability, and fiscal responsibility. (ASHE-ERIC Higher Education Rep. Vol. 26, No. 7). Washington, DC: The George Washington University, Graduate School of Education and Human Development.
- Pepels, Werner (1995): Einführung in das Dienstleistungsmarketing. München.
- Pepels, Werner (2002): Darstellung und Bedeutung des Kundenlebenszeitwertes im Business to Business-Marketing. In: Helmke, Stefan/Uebel, Matthias/Dangelmaier, Wilhelm (Hrsg.) Effektives Customer Relationship Management. 2. Auflage, Wiesbaden, S. 257-292.
- Perigo, Donald/Upcraft, Lee (1989): Orientation Programs. In: Upcraft/Gardner (Hrsg.): The Freshman Year Experience, (S. 82-94). San Francisco.
- Perrow, Charles (1986): Complex Organizations: A Critical Essay. 3. Auflage, New York.
- Petersohn, Helge (2005): Data Mining: Verfahren, Prozesse, Anwendungsarchitektur. München.
- Pfahler, Thomas/Böhnlein, Patrick (2004): Transaktionskosten im Verlauf des Marktzyklus. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 33. Jg., Nr. 8, S. 476-482.
- Piercy, Nigel/Morgan, Neil (1990): Strategic Internal Marketing. Managerial Frameworks and Empirical Evidence. In: Enhancing Knowledge Development in Marketing. AMA Educators Proceedings. Vol. 1, Chicago, S. 308-313.
- Pietschmann, Peter (1997): Kampf um Marktanteile. In: duz: Das unabhängige Hochschulmagazin, Vol. 53 (1997) 13., S. 13-14.

- Pietschmann, Peter (1999): Nur die Menge zählt. In: *duz: Das unabhängige Hochschulmagazin*, Vol. 55 (1999) 17., S. 22-23.
- Plötner, Olaf (1995): *Das Vertrauen des Kunden: "Relevanz, Aufbau Und Steuerung Auf Industriellen Märkten"*. Hamburg.
- Pohl, Andre (2003): *Marketing in der sozialen Marktwirtschaft*. Bern.
- Pohl, Hans-Peter/Vogt, Roger (2003): *ProfilPlus Marketing für öffentliche Institutionen. Hochschulmarketing in Deutschland. Stellenwert – Strukturen – Ressourcen. Eine repräsentative Marktstudie*. In: *duz: Das unabhängige Hochschulmagazin*, Beilage: *duz spezial*, Vol. 59, Heft. 12.
- Popovics, Alexander (2000): Beyond the Enrollment Management Division: The Enrollment Management Organization. In: *College and University*. 76(2), S. 3-8.
- Popper, Karl (1966): *Logik der Forschung*. Tübingen.
- Popper, Karl (1994): *Alles Leben ist Problemlösen*, Piper, 1994.
- Popper, Karl (2001): *Logik der Forschung*. 10. Auflage, Tübingen.
- Popper, Karl/Kiesewetter, Hubert (2003): *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde II. Falsche Propheten Hegel, Marx und die Folgen*. 8. Auflage. Tübingen.
- Porter, Michael (1999): *Wettbewerbsstrategien*. 9. Auflage, Frankfurt.
- Purschert, Robert (2001): *Marketing für Verbände und weitere Nonprofit-Organisationen*. Bern.
- Raffée, Hans/Fritz,/Wiedmann, Peter (1994): *Marketing für öffentliche Betriebe*. Stuttgart, Berlin, Köln.
- Rahmelow, Jan (1971): Universitätspressestellen – gibt's die? In: *duz* Heft 5, S. 147-150.
- Reckenfelderbäumer, Martin/Kim, Seon-su (2004): *Markenführung im Weiterbildungsreich*. In: Meyer, Anton (Hrsg.) *Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden, S. 53-82.
- Reckenfelderbäumer, Martin/Kim, Seon-su (2006a): *Instrumente des Hochschulmarketing*. In: Voss, Rödiger/Gruber, Thorsten (Hrsg.) *Hochschulmarketing*. Lohmar. S. 101-126.

- Reckenfelderbäumer, Martin/Kim, Seon-su (2006b): Strategisches Hochschulmarketing – Einflussfaktoren und Entscheidungsbereiche. In: Voss, Rödiger/Gruber, Thorsten (Hrsg.) Hochschulmarketing. Lohmar, S. 1-21.
- Reckenfelderbäumer, Martin/Kim, Seon-su (2006c): Hochschulmarketing 2010 – Aktuelle Herausforderungen und Marketingansätze für deutsche Hochschulen. In: Kleinaltenkamp, Michael (Hrsg.) Tagungsband zum Workshop Dienstleistungsmarketing 2005, Wiesbaden.
- Reichheld, Frederick/Sasser, Earl (1991): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. In: Harvard Manager, 13. Jg., 1991, Heft 4, S. 108-116.
- Remmerbach, Klaus-Ulrich (1988): Markteintrittsentscheidungen. Wiesbaden.
- Renker, Clemens (2004): Marketer brauchen Handlungskompetenz. Leitlinien für Marketing-Modularisierung. In: Die neue Hochschule Heft 4-5, S. 46-48.
- Renker, Clemens (2007): Marketing im Mittelstand. Grundzüge des integrativen Marketingansatzes. 2. Auflage, Dresden.
- Richins, Marsha (1983): Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers. A Pilot Study. In: Journal of Marketing. Vol. 47, No. 4, S. 68-78.
- Rothe, Georg (1995): Die Systeme beruflicher Qualifizierung Frankreichs und Deutschlands im Vergleich. Übereinstimmungen und Besonderheiten in den Beziehungen zwischen den Bildungs- und Beschäftigungssystemen zweier Kernländer der EU. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg.
- Rothfuß, Andreas (1997): Hochschulen in den USA und in Deutschland. Ein Vergleich aus ökonomischer Sicht. Baden-Baden.
- Roventa, Peter (1981): Portfolio-Analyse und strategisches Management. München.
- Rüchemeyer, Dietrich (1980): Professionalisierung. Theoretische Probleme für die vergleichende Geschichtsforschung. In: Geschichte und Gesellschaft, 6. Jg., 1980, S. 311-325.
- Rytlewski, Ralf (1990): Entwicklung und Struktur des Hochschulwesens in der DDR. In: Anweiler, Oskar (Hrsg.): Vergleich von Bildung und Erziehung in der Bundesrepublik Deutschland und in der Deutschen Demokratischen Republik. Köln. S. 414-424.

- Scannell, James (1992): The Effect of Financial Aid Policies on Admission and Enrollment. The College Entrance Examination Board, Washington, D. C.
- Scannell, James/Kurz, Kathy (2006): Enrollment Management grows up. In: University Business. 9(5), S. 81-4.
- Schein, Edgar (1992): Culture: The Missing Concept in Organization Studies. In: Administrative Science Quarterly, 41. Jg., 1992, S. 229-240.
- Scheuch, Fritz (2002): Dienstleistungsmarketing. 2. Auflage, München.
- Schmalen, Helmut (1992): Kommunikationspolitik. Werbeplanung. 2. Auflage. Stuttgart.
- Schmidtlein, Frank (1996): The U. S. Higher Education System. Briefing Paper for Foreign Visitors, April, 1996.
- Schnaars, Steven (1986): When entering growth markets. Are Pioneers better than Poachers. In: Business Horizons. 29. Jg. 1986, Nr. 2, S. 27-36.
- Schneck, Ottmar (2004): Lexikon der Betriebswirtschaft. 5. Auflage, München.
- Schnell, Hill, Esser (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. Auflage, München.
- Schorn, Ariane (2000): Das „themenzentrierte Interview“. Ein Verfahren zur Entschlüsselung manifester und latenter Aspekte subjektiver Wirklichkeit. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 1(2), (20 Absätze). Quelle: www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00schorn-d.htm. Abgerufen am: 15.01.2007.
- Schreyögg, Georg (1996): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden.
- Schumacher, Jörg/Meyer, Matthias (2003): Customer Relationship Management Strukturiert Dargestellt: Prozesse, Systeme, Technologien. Berlin.
- Schütze, Fritz (1983): Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis, 13(3), S. 283-293.

- Schweiger, Günter/Schrattenecker, Gertraud (1995): Werbung. Stuttgart.
- Scott (1986) Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt.
- Seiffert, Helmut (1991): Einführung in die Wissenschaftstheorie 1. 11. Auflage, München.
- Siegel, Günter (2001): Hochschulen als Dienstleistungsunternehmen. In: Die Neue Hochschule Vol. 42 (2001) 1, S. 6.
- Skocpol, Theda (1997): Investing in Young Americans: Lessons from the G. I. Bill of 1944. In: Social Philosophy & Policy, Volume 14, Nr. 2, Summer 1997, S. 95-115.
- Slaughter, Sheila/Leslie, Larry (1997): Academic Capitalism. Baltimore.
- Sommerlatte, Tom/Layng, Brian/Oene v., Frederik (1986a): Innovationsmanagement. Schaffen einer innovativen Unternehmenskultur. In: Little, Arthur (Hrsg.) Management der Geschäfte von morgen, Wiesbaden, S. 35-75.
- Spöhring, Walter (1989): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart.
- Sporn, Barbara (1992a): Universitätskultur: Ausgangspunkt für eine strategische Marketingplanung an Universitäten, Heidelberg.
- Sporn, Barbara (1992b): Strategische Marketing-Planung an Universitäten – kulturelle und organisatorische Aspekte eines umfassenden Prozesses. der markt Nr. 121, S. 94-100.
- Spradley, James (1979): The Ethnographic Interview. New York.
- St. John, Edward (2000): The Impact of Student Aid on Recruitment and Retention: What the Research indicates. In: New Directions for Student Services Vol. n89/2000 S. 61-75.
- Statistisches Bundesamt (2014a): Private Hochschulen insgesamt.
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/PrivateHochschulenHochschularten.html>. Abgerufen am: 18.11.2014.
- Statistisches Bundesamt (2014b): Hochschulen insgesamt.
<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/HochschulenHochschularten.html>. Abgerufen am: 18.11.2014.

- Statistisches Bundesamt (2014c): Bildung und Kultur. Finanzen der Hochschulen 2012. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2015): Studierende an privaten Hochschulen. <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Hochschulen/Tabellen/PrivateHochschulenStudierendeInsgesamtHochschulart.html>. Abgerufen am: 07.01.2015.
- Stauss, Bernd (2000): Perspektivwandel. Vom Produktlebenszyklus zum Kunden-Beziehungs-Lebenszyklus. In: Thexis, 17. Jg., Nr. 2. S. 15-18.
- Stauss, Bernd/Balderjahn, Ingo/Wimmer, Frank (1999): Dienstleistungsorientierung in der universitären Ausbildung, Stuttgart.
- Stehr, Nico (1994): Arbeit, Eigentum und Wissen. Zur Theorie von Wissensgesellschaften. Frankfurt / Main.
- Stieger, Hartmut (1984): Hochschule und Markt-Aspekte des Marketings für Hochschulen. In: Gießener Universitätsblätter, Heft 2, November 1984, S. 39-49.
- Stitzel, Michael (1976): Das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel. München.
- Strauss, Anselm (1987): Qualitative Analysis for Social Scientists. Cambridge, 1987.
- Streit, Oliver (1997): Strategische Planung an deutschen Universitäten. Darmstadt 1997.
- Strothmann, Karl-Heinz (1992): Handbuch Messemarketing. Segmentorientierte Messepolitik. Wiesbaden.
- Stuber, Michael (2003): Diversity Marketing: Eine Lösung des (scheinbaren) Widerspruchs zwischen Massen- und Individual-Marketing?, Thexis 4/2003.
- Studer, Thomas (2002) Erfolgreiche Leitung von Forschungsinstituten, Hochschulen und Stiftungen. Hamburg, Abschnitt 10/1.
- taz (2014): „Affirmative Action“ in den USA. Gleich und gleicher. <http://www.taz.de/!137282/>. Abgerufen am: 03.01.2015.

- Teichler, Ulrich: Hochschulforschung. Situation und Perspektiven. In: Das Hochschulwesen. 4/1994, S. 169-177.
- The College Entrance Examination Board (2002): Trends in Student Aid. New York.
- Thiebault, Pierette/Vincent, Diane (1990): Un corpus de français parlé. Recherches sociolinguistiques 1, Québec.
- Thieme, Lutz (2002): Hochschulmarketing. In: Studer, Thomas (Hrsg.) Erfolgreiche Leitung von Forschungsinstituten, Hochschulen und Stiftungen. Hamburg, Abschnitt 10/1.
- Thieme, Werner (1986): Deutsches Hochschulrecht. Das Recht der wissenschaftlichen, künstlerischen, Gesamt- und Fachhochschulen in der Bundesrepublik Deutschland. 2. Auflage. Köln.
- Thomae, Hans (1952): Die biographische Methode in den anthropologischen Wissenschaften. In: Studium Generale, 5, S. 163-177.
- Thomae, Hans (1989): Zur Relation von quantitativen und qualitativen Strategien psychologischer Forschung. In: Jüttemann, Gerd (Hrsg.) Qualitative Forschung in der Psychologie. Heidelberg.
- Thompson, James (1967): Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory. New York.
- Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes, Joachim (1995): Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart.
- Tinto, Vincent (1975): Dropouts from Higher Education: a Theoretical Synthesis of Recent Research. In: Review of Educational Research, 65 (Winter), S. 89-125.
- Tinto, Vincent (1993): Leaving College: Rethinking the Causes and Cures of Student Attrition. 2. Auflage, The University of Chicago Press, Chicago.
- Topf, Cornelia (1986): Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen des Hochschulmarketing. Interne und externe Informations- und Kommunikationsbeziehungen der Hochschulen. Dissertation, Frankfurt a. M.

- Trogele, Ulrich (1997): Strategisches Hochschulmarketing für deutsche Universitäten: Die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen in deutschen Universitäten. Dissertation, Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 1761, 2. Auflage, Frankfurt.
- Tseng, Mitchell/Piller, Frank (2003): The Customer Centric Enterprise. Advances in Mass Customization and Personalization. Wiesbaden.
- Tutt, Lars (2002): Bindung von Top-Alumni, Abschlussbericht eines Kooperationsprojekts zwischen dem CHE und der TUM-Tech GmbH, Gütersloh.
- Upcraft, Lee/Gardner, John (1989): The Freshman Year Experience. San Francisco.
- US News and World Report (2009): *U. S. News & World Report* Ranked 400 of the "*World's Best Universities*" in 2009. <http://www.usnews.com/articles/education/worlds-best-universities/2009/10/20/worlds-best-universities-top-400>. Abgerufen am: 19.12.2014.
- US News and World Report (2014): *U. S. News & World Report* ranked 400 of the "*World's Best Universities*" in 2014 <http://www.usnews.com/education/best-colleges/articles/2014/09/08/how-us-news-calculated-the-2015-best-colleges-rankings>. Abgerufen am: 19.12.2014.
- Vester, Frederic (1997): Denken, lernen, vergessen. München.
- Vinz, Dagmar/Schiedering, Katharina (2010): Gender und Diversity: Vielfalt verstehen und gestalten. In: Massing, Peter (Hrsg.) Gender und Diversity. Vielfalt verstehen und gestalten. Wochenschau Verlag: Schwalbach/Ts., S. 13-43.
- Voss, Rödiger/Gruber, Thorsten (2006): Hochschulmarketing. Lohmar.
- Wangen-Goss, Margret (1983): Marketing für Universitäten. Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit des Marketing-Gedankens auf den universitären Bereich. Spardorf.
- Wangen-Goss, Margret (1984): Die Universitäten müssen offensiver werden – Marketing-Management für Universitäten – Seine Möglichkeiten und Grenzen. In: *duz* 13/1984, S. 20-22.

- Wefers, Ulrike (2007): Hochschulmarketing in Deutschland. Chancen und Herausforderungen. Saarbrücken.
- Weick, Karl (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, 21. Jg., 1976, S. 1-19.
- Weiler, Hans (2004): Hochschulen in den USA – ein Modell für Deutschland? Hochschulen in Deutschland. Entwicklung, Probleme und Perspektiven. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung das Parlament, B25/2004, 14.06.2004, S. 26-33.
- Weinmann, Dieter (2007): Student Relationship Management – Grundlagen und ein Systementwurf nach ARIS für ein Studierenden-Beziehungsmanagement an deutschen Hochschulen. Dissertation, Heidelberg.
- Weizsäcker v., Robert (2000) Schul- und Hochschulorganisation. Berlin.
- Wengraf, Tom (2001): Qualitative Research Interviewing: Biographic Narrative and Semi-structured Method. London.
- Wessling, Harry (2001): Aktive Kundenbeziehungen mit CRM. 1. Auflage, Wiesbaden.
- Westdeutsche Rektorenkonferenz (1984): Differenzierung im Hochschulbereich. In: Dokumente zur Hochschulforschung 55/1984, Bonn.
- Whiteside, Richard (2004): *Student Marketing for Colleges and Universities*. Washington, D. C.
- Wilcox, Dennis/Ault, Philip/Agee, Warren (1989): Public Relations: Strategies and Tactics. Boston.
- Windolf, Paul (1990): Die Expansion der Universitäten 1870-1995: Ein internationaler Vergleich. Stuttgart: Enke.
- Winter, Martin (2008): Studienwerbung und Marketingaktivitäten der ostdeutschen Hochschulen. Ergebnisse einer Befragung im ersten Vierteljahr 2008. Institut für Hochschulforschung HoF Wittenberg. <http://www.hochschulkampagne.de/dateien/HoF-Studienwerbung-Hochschulmarketing.pdf>. Abgerufen am: 16.04.2009

Wissenschaftsrat (1985): Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Bonn.

Wissenschaftsrat (1988): Empfehlungen des Wissenschaftsrates zu den Perspektiven der Hochschulen in den 90er Jahren. Köln.

Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt/Main

Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 1(1), (26 Absätze). www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzeld. Abgerufen am: 15.01.2007.

Zeit Online (2013): Landtag beschließt Ende der Studiengebühren in Bayern.

<http://www.zeit.de/studium/hochschule/2013-04/studiengebuehren-bayern-abschaffung>.

Abgerufen am: 03.01.2015.

ANHANG

Anhang 1: Kategorien und Codes des Interviewleitfadens

Quelle: (Eigene Darstellung)

Kategorie	Codes
- Informationen über die Institution	Beginn
	Gründe
- Leitung der Institution	Mission der Institution
	Vision der Institution
	Marketingplan
	Enrollment-Management-Plan
	Student-Recruitment-Plan
	Charakteristik des Marketings
- Student-Recruitment-Prozess	Beschreibung
	Aufgaben
	Stufen
	Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen
	Differenzierung „Student Recruitment“ und „Admission“
	Integration in das strategische Marketing
	Internes Marketing
- Marktforschung	Marktforschung
	Software
	Tests
	Wettbewerber
- Student-Recruitment-Ziele	Quantitative Ziele
	Soziale Diversität
	Marktsegmente
- Stakeholder	---
- Student-Recruitment-Strategien	---
- Kommunikationsmethoden	---
- Evaluationskriterien	---
- Zeitplan	Zeitpunkt Erstkontakt
	Zeitintervall Kontakt
- Personelle Organisation	Organisationsstruktur

Anhang 2: Interviewleitfaden

Quelle: (Eigene Darstellung)

Kategorie	Frage
Informationen über die Institution	Wann begann Ihre Institution mit der Durchführung von Student Recruitment?
	Welche Gründe hatte Ihre Institution für die Einführung von Student Recruitment?
Leitung der Institution	Wie würden Sie die Mission Ihrer Institution beschreiben?
	Wie würden Sie die Vision Ihrer Institution beschreiben?
	Hat Ihre Institution einen schriftlichen Marketingplan?
	Hat Ihre Institution einen schriftlichen Enrollment-Management-Plan?
	Hat Ihre Institution einen schriftlichen Student-Recruitment-Plan?
	Hat Marketing an Ihrer Institution eher den Charakter einer Führungsphilosophie oder würden Sie es als eine von vielen Managementtechniken bezeichnen?
Student-Recruitment-Prozess	Bitte beschreiben Sie den Student-Recruitment-Prozess an Ihrer Institution.
	Welche konkreten Aufgaben beinhaltet der Student-Recruitment-Prozess an Ihrer Institution?
	Bitte beschreiben Sie die Stufen des Student-Recruitment-Prozesses an ihrer Institution.
	Welche Abteilungen nehmen aktiv am Student-Recruitment-Prozess teil?
	Wie würden Sie "Student Recruitment" von "Student Admission" differenzieren?
	Wie ist Student Recruitment in das strategische Marketing Ihrer Institution integriert?
	Ist an Ihrer Institution internes Marketing implementiert?
Marktforschung	Führen Sie Marktforschung zu Student Recruitment an Ihrer Institution durch?
	Welche Computerprogramme benutzen Sie innerhalb des Student Recruitments?
	Welche Rolle spielt der SAT oder ähnliche Tests im Student Recruitment?
	In welchem Ausmaß beobachten Sie die Wettbewerber Ihrer Institution?
Student-Recruitment-Ziele	Welche Ziele setzt Ihre Institution im Student Recruitment?
Marktsegmentierung	Bitte beschreiben Sie Ihr Vorgehen bei der Marktsegmentierung innerhalb des Student Recruitment?
Stakeholder	An welche Stakeholder wendet sich Ihre Institution?
Student-Recruitment-Strategien	Welche Student-Recruitment-Strategien verfolgt Ihre Institution, um zukünftige Studierende zu gewinnen?
Student-Recruitment-Aktivitäten	Bitte nennen Sie die wichtigsten Student-Recruitment-Kommunikationsmethoden?
Evaluationskriterien	Welche Kriterien benutzen Sie, um den Erfolg des Student Recruitments zu messen?
Zeitplan	Wann stellen Sie den Erstkontakt zu zukünftigen Studierenden her?
Personelle Organisation	Bitte beschreiben Sie die personale Organisationsstruktur des Student Recruitment an Ihrer Organisation?

VERSICHERUNG AN EIDES STATT

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die, aus fremden Quellen direkt oder indirekt, übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Weitere Personen waren an der Abfassung der vorliegenden Arbeit nicht beteiligt. Die Hilfe eines Promotionsberaters habe ich nicht in Anspruch genommen. Weitere Personen haben von mir keine geldwerten Leistungen für Arbeit erhalten, die nicht als solche kenntlich gemacht worden sind. Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Katrin von Schäwen

Zittau, den 07.11.2016